

Les causes spécifiques de stress et d'implication chez les agents de la Fonction Publique Territoriale

Claire EDEY GAMASSOU

ATER doctorante en Sciences de Gestion à l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne (UFR 06), Adresse électronique : edey.claire@wanadoo.fr

Laboratoire de rattachement : CERGORS, 17 rue Victor Cousin, 75005 Paris, <http://cergors.univ-paris1.fr>

Résumé

Cette communication présente les résultats de trois études sur les facteurs d'implication et de stress des agents de la Fonction Publique Territoriale. Au début des années 2000, des chercheurs experts en épuisement professionnel ont jeté les bases théoriques de l'étude du lien entre stress et implication. En effet, à partir du concept de ressources, définies comme ce que l'individu valorise, ils ont défini un modèle d'épuisement professionnel à processus dual, explicatif à la fois du stress et de l'implication. Les travaux présentés ont permis le test d'hypothèses issues de ce modèle auprès d'une population particulière, celle des agents territoriaux.

La fonction publique demeure un secteur peu étudié sous l'aspect de ses modes de gestion des ressources humaines. Or, un français sur cinq est employé par une des trois fonctions publiques et près du tiers sont employés dans l'une des 66000 structures territoriales de France, soit environ 7% de la population active. Les agents de la FPT sont divers par leurs cadres d'emploi et filières mais le problème de l'absentéisme semble dépasser ces différences. Or l'absentéisme est connu autant comme un symptôme de climat social délétère et de stress que comme un signe de dés-implication ou de non implication des individus par rapport l'organisation qui les emploie. C'est donc dans un objectif d'amélioration de la gestion des agents de structures qui prennent depuis 20 ans une importance grandissante dans le service public français que nous avons choisi d'étudier les processus de stress et d'implication chez les agents territoriaux.

Deux des trois études ont été menées à l'appui d'une méthodologie qualitative, la troisième est une étude quantitative. La méthodologie qualitative a permis d'approfondir les facteurs et les effets du stress et de l'implication, et notamment de traiter les questions de perspectives de carrière et de mobilité auprès des agents interrogés. Une étude de cas auprès de onze agents travaillant dans une mairie d'arrondissement parisienne a permis d'établir une typologie des motifs de mobilité ou de non mobilité ainsi que des motivations à entrer dans la fonction publique et à y rester, tandis que les vingt-deux autres entretiens soutiennent l'existence de liens de causalité entre certaines ressources perçues par l'individu sur son lieu de travail et son ressenti de stress ou d'implication.

La méthodologie quantitative a constitué dans l'administration d'un questionnaire auto-administré. L'utilisation de différentes échelles de mesure a permis de tester le modèle construit d'après la littérature. 434 réponses ont pu être analysées. Les analyses statistiques ont consisté, outre les tests de validité et fiabilité des échelles, dans des régressions multiples et des analyses de variance.

Cette étude a permis de tester des hypothèses sur les causes de stress et les facteurs d'implication des agents territoriaux, tout en mettant en évidence des éléments spécifiques à la fonction publique qui interviennent dans le mode de gestion des ressources humaines.

Les principaux résultats de ces trois études sont présentés et des perspectives de recherche sont envisagées.

Introduction

En 1988, Leiter et Maslach publiaient la première étude dans laquelle l'épuisement professionnel et l'implication étaient mis en relation. Les récentes avancées théoriques sur l'épuisement professionnel permettent d'intégrer pleinement les concepts d'implication et de sentiment d'efficacité dans un modèle explicatif.

Dans un premier temps nous allons voir quelles évolutions connaît la littérature sur l'épuisement professionnel et quelle place un modèle d'épuisement professionnel peut donner à l'implication. La théorie de préservation des ressources d'Hobfoll est un cadre théorique qui permet de faire une synthèse entre l'approche interactionniste et l'approche transactionnelle et de développer des modèles explicatifs conjointement de l'implication et du stress.

Dans un premier temps, nous allons présenter un succinct état des lieux de la littérature sur l'épuisement professionnel avant de présenter les résultats de trois études menées auprès d'agents territoriaux.

1. L'épuisement professionnel (burnout) : définition et modèle

1.1. L'épuisement professionnel : définition et théories

Dans les années soixante-dix, Freudenberg et des psychologues sociaux américains ont travaillé sur la notion d'épuisement professionnel (*burn out*). Le mot anglais *burn out* a été emprunté à la terminologie aérospatiale où il désigne, dans son acception première, l'épuisement du carburant d'une fusée qui entraîne la surchauffe et l'explosion du réacteur. Il désigne donc l'état de l'individu vidé de toute son énergie, comme s'il avait été victime d'un incendie intérieur. Ce terme désigne un état d'extrême fatigue. L'épuisement professionnel serait lié à la pratique de fonctions caractérisées par un grand idéal social de départ, mis à rude épreuve par de multiples sollicitations, éventuellement contradictoires, et donc de grandes exigences. De nombreuses publications traitent depuis 1980 de ce thème. L'épuisement professionnel a principalement été étudié dans des milieux professionnels où l'activité première relevait d'un contact étroit avec des clients, patients ou des usagers, notamment les professions d'aide, dont celles de santé. Ainsi, tandis que le modèle du stress était traditionnellement appliqué au monde de l'industrie, les travaux sur l'épuisement professionnel se sont concentrés sur les services sociaux du tertiaire et le malaise de leurs employés.

Maslach (1981, 1986) a donné la définition la plus généralement admise de l'épuisement professionnel (*burnout*) en les trois dimensions : le sentiment d'« assèchement émotionnel », la dépersonnalisation et le sentiment de non-accomplissement personnel.

Le sentiment d'« assèchement émotionnel » (*emotional exhaustion*) désigne le désintérêt pour le travail, la fatigue, la nonchalance. La dépersonnalisation (*depersonalization*) désigne l'insensibilité au monde environnant, la rupture par rapport aux collègues, aux clients, le désinvestissement psychologique, le repli sur soi, une attitude négative par rapport aux autres, tandis que le sentiment de non-accomplissement personnel (*personal accomplishment*) exprime l'insatisfaction, le sentiment d'échec, de fatalité, d'incompétence, d'incapacité à répondre aux attentes de son entourage.

Selon la théorie de préservation des ressources quand des employés font l'expérience d'une perte de ressources, d'un échec de gain suite à un investissement de ressources, ou sentent que leurs ressources sont menacées, ils vont subir un stress (Hobfoll, 1989). Les ressources sont, notamment, des facteurs protecteurs de la santé. Les ressources professionnelles désignent les aspects physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels de l'emploi qui peuvent être opératoires dans la poursuite d'objectifs professionnels, la réduction de contraintes professionnelles ou la contribution au développement personnel (Demerouti and al., 2001, p. 501). Les ressources externes, c'est-à-dire organisationnelles ou sociales, sont distinguées des ressources internes (traits cognitifs ou modèles d'actions).

Bien que le modèle de Karasek (1979) soit connu comme un modèle transactionnel du stress professionnel et que la théorie de préservation des ressources d'Hobfoll (Hobfoll, 1989, p.515) ait été conçue en référence à l'approche interactionniste de Lazarus et Folkman (1984), le développement du modèle exigences-ressources (E-R, *Job Demands-Resources Model*, Maslach et al., 1996, Demerouti et al., 2001) fait références à ces deux apports.

En effet, Hobfoll (2002, p. 313) soulignent que, bien qu'il existe un contraste important entre la perspective de Lazarus et Folkman (1984), centrée sur les perceptions, et celle d'Hobfoll (1998) centrée sur l'environnement et l'écologie de l'individu, les chercheurs cherchent à intégrer les deux points de vue plutôt qu'à les considérer incompatibles.

1.2. Les modèles fondés sur les ressources

Leiter (1993) a proposé un modèle d'épuisement professionnel qui soutient que les exigences et les ressources de l'emploi sont liées de façon différentes aux trois dimensions de l'épuisement professionnel, les exigences étant liées à la fatigue tandis que les ressources

seraient liées à la dépersonnalisation et au sentiment d'accomplissement réduit. Les résultats de la méta-analyse de Lee et Ashforth (1996) confirment que les trois dimensions de l'épuisement professionnel sont liées de façon distinctes aux exigences et aux ressources de l'emploi. Ainsi, ces résultats confirment que la fatigue émotionnelle est plus fortement associée aux variables d'exigences de l'emploi tandis que la dépersonnalisation et, surtout, l'accomplissement personnel sont plus fortement liés aux ressources, résultats jugés cohérents par les auteurs avec la théorie d'Hobfoll (Lee et Ashforth, 1996, p. 128, Janssen et al., 1999, p. 76).

Demerouti and al. (2001, p. 510) considèrent que ce modèle est une extension des modèles précédents de stress et d'épuisement professionnel, tel que la modèle exigences-contrôle de Karasek (*Job Demands-Control Model*, 1979) et le modèle exigences-soutien-contrôle (*Job Demands-Support-Control Model*). Le modèle E-R suppose que l'épuisement professionnel se développe, indépendamment du type de profession exercée, quand les exigences professionnelles sont élevées et les ressources professionnelles limitées. De mauvaises conditions de travail conduisent à l'épuisement d'énergie et à une baisse de motivation (Demerouti and al., 2001, p. 499). Selon le modèle E-R, le développement de l'épuisement professionnel suit deux processus, un processus de stress qui est déterminé par les exigences professionnelles et qui résulte dans la fatigue, et un processus motivationnel qui repose sur la disponibilité des ressources et qui a pour conséquences les sentiments de dévouement (Bakker and al., 2004, p. 98).

Bakker, Demerouti, de Boer et Schaufeli (2003) ont confirmé l'existence de deux types de processus du modèle explicatif de l'épuisement professionnel, pour l'un, et de l'implication organisationnelle, pour l'autre, et déterminant deux types d'absentéisme (fréquent et de longue durée). Ils ont qualifié d'affaiblissant (*health impairment*), le processus liant les exigences professionnelles à la durée des absences, par l'intermédiaire de l'épuisement professionnel, et de motivationnel (*motivational*) le processus liant les ressources professionnelles à la fréquence des absences, par l'intermédiaire de l'implication organisationnelle. On serait donc en présence d'un modèle motivationnel à processus dual comprenant une spirale positive, liée aux ressources professionnelles dont dispose l'individu, menant à l'implication, et une spirale négative, liée aux exigences professionnelles, menant à l'épuisement.

Ainsi, les individus se sentant bénéficiaires de ressources semblent plus motivés pour faire leur travail, plus impliqués dans leur organisation et ont moins tendance à se sentir malade que les autres.

Auparavant, Maslach, Jackson et Leiter (1996, pp. 36-37) avaient décrit un modèle soutenant que la présence d'exigences spécifiques (la charge de travail et les conflits personnels par exemple) et l'absence de ressources spécifiques (le soutien social, l'autonomie par exemple) détermine l'épuisement professionnel, qui a son tour mène à différentes conséquences négatives, telles que des maladies, des roulements de personnel, de l'absentéisme et une moindre implication organisationnelle.

1.3. Hypothèses et variables étudiées

Nous avons construit un modèle explicatif du stress professionnel fondé sur le modèle E-R. Dans notre modèle, l'autonomie, le soutien social, le soutien organisationnel sont les ressources professionnelles que nous appelons « ressources externes » et l'engagement dans le travail et l'affectivité négative sont des traits de personnalité que nous appelons « ressources internes ». Ces deux catégories de ressources sont supposées influencer directement les variables dépendantes, qui sont le stress, l'implication et le sentiment d'efficacité des agents. Nous considérons les ressources comme des variables indépendantes. Néanmoins, nous faisons aussi l'hypothèse d'une influence des ressources internes sur les ressources externes, supposant que les traits de personnalité influencent les perceptions des individus.

2. Choix d'une population d'étude et résultats

2.1. Population d'étude

La population d'étude retenue est constituée d'agents de la Fonction Publique Territoriale (FPT). Cette population est caractérisée par une grande diversité de métiers et de structures, présentes sur tout le territoire national, et, pour la grande majorité des agents, par la sécurité de l'emploi. L'absentéisme des agents est un problème majeur dans les collectivités. Souvent considéré, quand on l'envisage dans le secteur privé, comme un indicateur de qualité de vie au travail, son niveau dans le secteur public s'explique par diverses raisons.

En 2001, il a concerné 50,7% des agents territoriaux, avec un nombre de jours d'arrêts moyen de 21,8. Ses formes sont diverses et ses causes sont multiples ; dans tous les cas, il est coûteux pour la collectivité et il nuit au rendement et à la qualité du service rendu. L'absentéisme perturbe le fonctionnement des services et il est dommageable pour les agents qui continuent d'assurer le fonctionnement du service. En effet, les délais nécessaires aux remplacements - quand ils sont mis en œuvre- imposent une charge de travail supplémentaire aux agents

présents. Cette situation peut, à terme, créer une spirale d'absentéisme et dans le meilleur des cas, nuit à l'ambiance de travail et à la motivation des équipes.

Les congés pour maladie ordinaire constituent 44% des jours d'absence pour motifs médicaux en 2002 et 25% des arrêts de ce type ne dépassent pas les trois jours de carence autorisés ; ces chiffres incitent à penser que seule une politique préventive volontariste peut être réellement efficace. Le climat social, les frustrations dues au blocage de la progression de carrière, l'ambiguïté de rôle, voire les confrontations avec les usagers, qui provoquent stress, les tensions liées au travail devraient aussi être pris en compte dans une politique de prévention.

2.2. Etude de cas sur la relation à leur emploi des agents d'une mairie d'arrondissement de la Ville de Paris

2.2.1. Présentation de l'étude : méthodologie et échantillon

11 agents, parmi les 41 qui travaillent dans une mairie d'arrondissement parisienne ont été rencontrés individuellement au cours des mois de mai et juin 2004, durant une demie-heure à une heure chacun, pour un entretien, dans une salle mise à disposition par la mairie. Tous les entretiens, sauf un, ont été enregistrés sur autorisation des agents, ce qui a constitué environ sept heures et demie d'enregistrement. L'entretien était structuré autour de différentes questions portant sur le parcours professionnel de l'agent, les caractéristiques de son poste et de son service, les relations avec les différents acteurs de la mairie, et le ressenti personnel de l'agent par rapport au travail.

L'ensemble des entretiens a été retranscrit sous traitement de texte, constituant ainsi un corpus de 41064 mots (63 pages et 234098 caractères). Un premier rapport a été rédigé faisant la synthèse des témoignages recueillis autour des thèmes suivants : la perception de la mairie par les agents, la question de la mobilité et de la progression dans la carrière, le rapport à leur travail des agents et les relations interpersonnelles, dans la mairie et dans le service d'affectation. Ce rapport a alors été présenté, au cours de l'automne 2004, individuellement à 9 des 11 agents qui ont participé à l'étude afin de recueillir leurs réactions et afin de leur permettre de confirmer ou d'infirmer nos interprétations. Deux agents n'ont pas pu être rencontrés une seconde fois, en raison de leur absence prolongée. Les remarques recueillies ont été intégrées.

La structure de l'échantillon est telle qu'avec 5% de risque d'erreur, on peut affirmer que les moyennes et les écarts-types d'âge et d'ancienneté dans l'échantillon ne sont pas

significativement différents de ceux dans l'effectif global. L'échantillon est donc bien représentatif de l'effectif des agents de la mairie, du point de vue de l'âge et de l'ancienneté. L'échantillon est composé exclusivement d'agents de catégorie C et en grande majorité d'adjoints administratifs. La moitié des adjoints administratifs de la mairie a été rencontrée. L'échantillon représente bien les agents de catégorie C de la mairie, mais il n'est pas tout à fait représentatif de l'ensemble de l'effectif des agents de la mairie. L'échantillon d'agents interrogés est quasiment paritaire du point de vue du genre tandis que l'effectif de la mairie serait à plus des deux tiers composé de femmes, ce qui est courant dans le FPT. Cependant, dans la mesure où l'effectif de l'échantillon représente plus du quart des agents travaillant à la mairie, qu'il est caractérisé par une grande diversité de services d'appartenance, on peut, avec toutes les précautions nécessaires, considérer les conclusions issues de l'analyse des onze entretiens comme représentatives du climat social et du ressenti global de l'effectif des agents de la mairie étudiée.

2.2.2. Les perspectives de mobilité : partir ou rester ?

La question de la mobilité comporte différents aspects, liés notamment aux aspirations des agents, à leur situation personnelle actuelle dans leur service, à leur situation familiale et aux contraintes liées à la mobilité dans la Fonction Publique (FP), la FPT et à la Ville de Paris.

Les perspectives de progression soulèvent différentes problématiques. En effet, la volonté de progresser, de monter les échelons, ne semble pas toujours compatible avec le désir de rester et cette ambition légitime place certaines agents face à un dilemme. Certains agents ont conscience que leur progression, par le moyen d'un concours en particulier, impliquerait un départ de la mairie : cela peut avoir tendance à les freiner dans cette démarche, en raison d'un certain « bien-être » à la mairie. L'appréhension face au choix de partir et cette tendance sont parfois renforcées par les témoignages d'anciens collègues.

Ainsi, les agents interrogés appartiennent à deux grandes catégories, selon qu'ils souhaitent ou non bénéficier formellement d'une mobilité. Ces deux catégories se subdivisent elles-mêmes en deux sous-catégories (aspiration à une mobilité interne ou externe, non aspiration à la mobilité avec apprentissage au même poste ou non).

LES AGENTS ET LES PERSPECTIVES DE MOBILITE

Pas d'aspiration à une mobilité formelle	Aspiration une mobilité formelle
<i>Aspiration à la progression de carrière</i> agents aspirant à pouvoir apprendre, progresser sans forcément changer de poste ou de statut	<i>Aspiration à une mobilité interne</i> un agent postulait en interne dans un autre service au moment de l'entretien

<i>Immobilité volontaire</i> agents qui ne ressentent aucun besoin de changer de poste, dont un parce qu'il a déjà le sentiment de changer de poste régulièrement en fonction des changements de direction	<i>Aspiration à une mobilité externe</i> agents qui préparent et/ou envisagent de passer les concours, mais certains soulignent la difficulté de ce système très sélectif pour les moins diplômés
---	--

Les agents sont assez nombreux à percevoir des barrières à la progression. Les agents ayant le plus d'ancienneté connaissent l'importance de la montée d'échelon et regrettent ses critères, qui prennent en compte la seule ancienneté au détriment du mérite.

Selon les agents, et leur niveau d'information, les possibilités de mobilité sont perçues comme nombreuses ou limitées. La majorité des agents interrogés estiment que, au sein de la Ville de Paris et par le moyen des concours, les possibilités de changer et d'évoluer sont multiples. Quelques agents regrettent que cette mobilité se limite à la FPT, voire à la Ville de Paris ou à la Région Parisienne, - et qu'elle soit plus compliquée avec la Fonction Publique d'Etat (FPE). Mais les fondements de ces regrets ont été contestés, à l'occasion de l'entretien de présentation du rapport, par d'autres agents qui estiment qu'ils reposent sur un manque d'information.

Quelques agents expliquent que la procédure à suivre et la lenteur administrative empêchent parfois d'obtenir le poste souhaité. Un agent a été témoin par le passé d'une barrière hiérarchique à la mobilité des agents de la mairie (non transmission des demandes de mutations ou de progression d'échelon), liée à un mode de management qui serait qualifié aujourd'hui de harcèlement moral. Un autre agent souligne, en revanche, qu'il n'a jamais eu de difficultés à voir aboutir ses demandes.

A la question, « avez vous déjà envisagé de quitter la mairie ? », les agents ont apporté des réponses diverses, faisant références à différents types de motivations, professionnelles, relationnelles ou non professionnelles. Les raisons d'entrer dans la FP, comme les critiques à l'égard de cette structure ne sont pas surprenantes (voir tableau).

INTENTION DE RESTER OU DE QUITTER LA MAIRIE,
MOTIVATION A ENTRER OU QUITTER LA FPT

PARTIR OU RESTER A LA MAIRIE	Pourquoi partir ?	Pourquoi rester ?
Motivations non professionnelles	Raisons personnelles : aller vivre en province	transport, proximité du logement
Motivations professionnelles	Découvrir d'autres types de structures et apprendre de nouvelles choses (sentiment de plafonnement)	Bien connaître son poste
Motivations relationnelles	avec les collègues, mais les agents n'ont pas été jusqu'à formuler une demande à cause du risque de trouver pire ailleurs	Se sentir bien, se plaire dans la mairie (sentiment globalement partagé) incite à faire abstractions des petits conflits intrinsèques aux relations humaines

ENTRER ET RESTER DANS LA FONCTION PUBLIQUE

Pourquoi ?	Malgré quoi ?
la sécurité de l'emploi le système de retraite les caractéristiques du statut et des postes (horaires, peu de pressions hiérarchiques et de tensions) en mairie permettant de préserver une vie privée. Un certain altruisme ou dévouement au service du public	un « esprit fonction publique » (procédurier, borné, étrié) la rigidité des règles administratives (bureaucratiques) la tendance à la « paperasserie » non prise en compte de la charge de travail par rapport aux effectifs réels injustice par rapport aux préjugés (fainéantise) qui pèsent sur les fonctionnaires et l'administration (même si ces préjugés, dans certains cas, sont estimés fondés)

2.2.3. Les agents et leur travail : aspects positifs et négatifs et rôle des relations interpersonnelles

Nous avons identifié un certain nombre d'aspects positifs et négatifs de la relation des agents interrogés à leur travail. Ainsi, du côté positif, un bon nombre d'agents expriment une forte conscience professionnelle qui est souvent liée à une forte aversion envers l'absentéisme. Ils expriment aussi une certaine satisfaction par rapport à leur travail, pour différentes raisons selon les services : le sentiment d'avoir progressé et appris au sein de la mairie et de son service, une grande polyvalence, le fait que leur travail a un sens et qu'il permet d'aider des gens. Les agents en contact avec le public bénéficient d'une reconnaissance à laquelle ils sont sensibles.

Les aspects négatifs de la relation des agents à leur travail consistent notamment dans l'expression par certains agents d'une sorte de frustration ; ce sentiment a différentes causes selon les agents : un sentiment de plafonnement, le contact avec les usagers, qui peut aussi être source de stress ou de malaise – en particulier face à des personnes en détresse qu'il est difficile d'aider -, un débordement des problèmes professionnels sur la vie privée. Ce débordement est parfois signe d'une grande implication et conscience professionnelle.

Globalement, la charge de travail est jugée relativement constante, équilibrée, et l'aménagement du temps de travail satisfait les agents, même si la gestion des RTT peut être source de difficultés, suivant le système mis en place et le nombre d'agents dans le service. Des agents de l'état civil soulignent que leur service est caractérisé par des tâches qui peuvent être particulièrement lourdes de conséquences pour les usagers, et le cas échéant, pour les agents, en cas d'erreur. Les documents manipulés rendent la fonction des agents très importante et les conséquences potentiellement graves de leur travail sont une source de stress pour certains s'entre eux.

Même si, dans l'ensemble, les relations avec les supérieurs directs et avec les collègues sont estimées importantes et positives par les agents rencontrés, dans la qualité de vie au travail et

l'efficacité collective, il arrive que ces relations soient perçues comme source d'inefficacité. Les causes en sont diverses, liées à des questions de personnalité ou de comportements.

Il peut s'agir de désaccords sur la façon de travailler ou sur les priorités (exemple : manque de réactivité, différentes conceptions de la réponse aux usagers), d'un sentiment de ne pas être écouté, du fait de ressentir un manque de conscience professionnelle ou d'implication dans les tâches assignées, voire, d'incompétence (comportements de retrait, de plainte ou d'évitement) de la part d'un ou plusieurs d'autres agents (collègues ou supérieurs). Le fait de se sentir déresponsabilisé ou dévalorisé dans sa fonction ou de recevoir des injonctions contradictoires, c'est-à-dire deux instructions contradictoires entre elles, mais aussi une instruction en contradiction avec un comportement adopté par la personne qui l'émet, sont des comportements qui mettent l'agent en situation de conflit de rôle, caractérisé par un sentiment de dissonance. L'accumulation de certains de ces éléments peut conduire l'agent à préférer travailler indépendamment de son supérieur ou à sentir un conflit latent avec un collègue.

2.2.4. Conclusion de l'étude de cas

La mairie d'arrondissement que nous avons étudiée est globalement caractérisée par la très grande majorité de l'échantillon comme une mairie où il fait « bon travailler ». Les agents aspirent à des évolutions différentes, selon leur ancienneté mais aussi selon leur situation personnelle. La plupart des agents en début de carrière souhaitent apprendre et progresser dans les années à venir, souvent, de préférence, en restant au sein de la mairie étudiée, en raison de ses nombreuses caractéristiques avantageuses et appréciées, mais d'autres sont curieux de pouvoir connaître un autre type de structure.

2.3. Analyse de contenu thématique d'entretiens menés auprès d'un échantillon divers d'agents territoriaux

22 fonctionnaires territoriaux des trois catégories, et de différents grades et différentes structures composent notre second échantillon d'étude. La structure de l'échantillon est présentée en annexes dans le tableau 1. Ces agents, tous volontaires, ont été contactés par l'intermédiaire d'une ENACT et d'un Centre de Gestion. Les entretiens ont eu lieu sur le lieu de travail, dans un cadre isolé. Ils ont tous été enregistrés et intégralement retranscrits, le corpus d'entretiens tapuscrits comportant 68485 mots, soit 390410 caractères.

2.3.1. Explication des intentions de quitter et de rester

Pour certains agents, la charge de travail liée à des lourdeurs administratives est un facteur d'inefficacité qui incite à quitter la fonction publique. La charge de travail peut être un facteur de motivation, d'implication et d'incitation à rester, mais quand elle est associée à un manque crucial de moyens, elle peut être fortement démotivante car décourageante, et inciter à quitter. Ainsi, **l'intention de quitter** est souvent due à l'implication dans la carrière et la volonté d'évoluer. Cette intention peut aussi naître ou être renforcée par une certaine insatisfaction dans le poste actuel, qui peut être liée à un sentiment de routine, une charge de travail trop importante, des lourdeurs administratives, un manque d'intérêt pour le poste, le manque de moyens...

L'intention de rester est principalement dûe à une forte implication calculée, ainsi parfois qu'à une forte implication affective, dont la cible peut être les collègues ou l'organisation. L'implication pour le travail, quand l'agent perçoit des perspectives d'apprentissage ou d'évolution, est aussi un facteur d'absence de recherche de mobilité. La recherche d'une certaine forme de confort, et la crainte de l'inconnu, jouent aussi un rôle.

2.3.2. Explication des attitudes et ressentis : stress, implication, désimplication, efficacité

L'implication et le stress ont aussi des causes personnelles, indépendantes du contexte organisationnel. Cependant, les perceptions des répondants sont divergentes concernant **l'implication**, selon leurs expériences professionnelles : certains considèrent que l'individu peut être à l'origine de sa propre implication ou désimplication, d'autres que les tâches qui leur sont assignées sont la principale cause d'implication. Pour certains agents, la dimension concrète de leur travail est la principale source d'implication, le fait de percevoir une utilité sociale dans leur activité professionnelle étant primordial.

Ce sont donc souvent des facteurs structurels, propres à l'organisation ou à la FP, qui sont évoqués comme source de **désimplication**. Les comportements des personnes avec qui l'agent est amené à travailler (collègues, supérieurs, subordonnés) ou à être en contact (usagers, professionnels ou administrés) sont également des facteurs potentiels de démotivation mais un management adéquat peut compenser les effets négatifs de ces contacts. Ainsi, l'intérêt porté au travail et la qualité des relations avec les différentes parties prenantes au service rendu sont les principales facteurs d'implication des agents interrogés.

L'apparition du **stress** est multifactorielle. Les sources de stress (personnalité, charge de travail, rôles, relations interpersonnelles) issues de la littérature sont avérées par notre analyse de contenu thématique mais le stress semble aussi être au cœur de relations complexes avec l'implication et le sentiment d'inefficacité.

L'efficacité est un concept complexe, et le sentiment d'efficacité est multidimensionnel. Les facteurs explicatifs du sentiment d'efficacité personnelle sont multiples : intérêt du travail et qualité de l'organisation du travail, implication de l'agent, soutien perçu sur le lieu de travail, ressources matérielles... Les agents interrogés ont souvent évoqués l'efficacité en fonction d'indicateurs tels que les retours ou la reconnaissance des supérieurs ou des destinataires de leur activité. La dimension humaine apparaît comme déterminante, que ce soit comme cause d'implication et d'efficacité, comme indicateur d'efficacité ou comme facteur de progrès.

2.3.3. Conclusion de l'analyse de contenu

A travers l'analyse de contenu thématique d'entretiens menés auprès d'un échantillon fortement diversifié d'agents territoriaux, nous avons cherché à comprendre les relations entre certains comportements productifs (les heures supplémentaires) et des attitudes, ressentis ou perceptions des agents par rapport à leur situation professionnelle (intention de mobilité, implication, stress, sentiment d'efficacité).

Les concepts que nous avons étudiés dans la revue de littérature se sont avérés pertinents et leur multidimensionnalité a été confirmée. Cette approche qualitative nous permet de valider le sens de certaines causalités dont nous faisons l'hypothèse dans notre modèle.

La recherche d'une mobilité peut être due à un sentiment de routine, une charge de travail excessive ou d'autres facteurs d'insatisfaction professionnelle. L'intention de rester est principalement due à des attitudes d'implication. L'implication est généralement expliquée par le contenu du travail et par les relations sur le lieu de travail. Le stress est la conséquence des facteurs classiquement reconnus (personnalité, charge de travail, rôles, relations interpersonnelles) mais il est aussi lié à l'implication et au sentiment d'inefficacité de façon complexe.

Le sentiment d'efficacité est le construit dont l'approche conceptuelle est la moins développée, excepté dans sa dimension de sentiment d'efficacité personnelle (auto-efficacité de Bandura (1986)). Le rôle de notre analyse de contenu thématique est donc notamment de faire émerger des éléments permettant d'explorer ce concept complexe. Au regard de notre modèle et de notre problématique, ce travail nous a permis de confirmer que l'intérêt du

travail et la qualité de son organisation, l'implication et les ressources sociales et matérielles perçues par les agents sont des facteurs déterminants du sentiment d'efficacité.

2.4. Etude quantitative et test du modèle

22 indicateurs ont été mesurés et fait l'objet d'analyses statistiques à partir des données collectés auprès de 434 agents grâce à un interface html qui permettait aux répondants de saisir directement leurs réponses au questionnaire. Certaines échelles avaient été pré-testées qualitativement et quantitativement au préalable pour vérifier leur validité et leur fiabilité et ces tests ont été menés sur l'ensemble des indicateurs avant analyse. L'ensemble des variables et leurs dimensions sont présentées en annexes dans le tableau 3.

L'échantillon de répondants a été constitué à partir des contacts pris dans le cadre des études qualitatives mais aussi par l'intermédiaire de mailings listes professionnelles de la Lettre du Cadre Territoriale et par l'intermédiaire d'associations de professionnels de la territoriale et de responsables du CNFPT et de Centres de Gestion. L'administration du questionnaire et la collecte de données a commencé en janvier 2005 et a été arrêté en juillet 2005. Les caractéristiques de l'échantillon sont présentées en annexes dans le tableau 2.

Nous présentons d'abord les résultats des régressions multiples descendantes, avec un seuil de signification de la statistique F fixé à 5%, que nous avons menées et qui évaluent la force des liens supposés entre les variables dépendantes – les ressources – et les variables indépendantes – les attitudes – qui ont fait l'objet de nos hypothèses, puis nous présenterons les résultats observés concernant le rôle des variables de contrôle mesurées – aussi bien professionnelles que personnelles – sur ces variables dépendantes.

Nous avons constaté que le sentiment de menace, dimension de l'affectivité négative, est lié négativement à la satisfaction de l'individu par rapport à sa performance, c'est-à-dire que les personnes expriment d'autant plus facilement leur satisfaction par rapport à leur performance au travail qu'ils disposent d'un faible sentiment d'être menacée.

Nous avons trouvé que la nervosité, l'autre dimension de l'affectivité négative apparue dans notre étude, détermine les tensions, dimension du stress, et la perception des conflits latents, qui est une source de stress que nous avons considéré comme un indicateur de « non »-soutien social. La nervosité, influence aussi les pressions, autre dimension du stress.

Le soutien organisationnel comporte un fort pouvoir explicatif d'un nombre important de dimensions des attitudes mesurées : qu'il s'agisse du stress (lien positif avec la clarté de rôle,

négalif avec les tensions), de l'implication (relation positive avec l'implication dans le poste, dans la FPT, et dans l'organisation) ou de l'efficacité (relation positive avec l'accomplissement et le sentiment de non-plafonnement). En revanche, le soutien social perçu n'apparaît que dans le modèle d'explication de l'accomplissement.

2.4.1. Explication du stress

Le soutien social perçu et la conscience professionnelle ne présentent de coefficients de régression significatifs dans aucun des modèles de régressions expliquant les dimensions du stress. Aucune dimension du stress n'est expliquée par le soutien social perçu ni par la conscience professionnelle.

L'autonomie apparaît dans les modèles de régression expliquant les trois dimensions mesurées du stress mais uniquement quand les ressources sont les seules variables dépendantes intégrées dans le modèle. Le rôle de l'autonomie par rapport au stress (positif par rapport aux pressions et à la clarté de rôle et négatif par rapport aux tensions) aurait pu faire l'hypothèse d'une médiatisation par des variables d'attitudes, mais parmi les variables d'attitudes apparaissant dans les modèles de régression des indicateurs de stress, seule l'implication dans le poste, qui entre dans le modèle de régression des tensions, est partiellement déterminée par l'autonomie. Cette influence négative de l'autonomie sur les tensions est conforme à nos hypothèses.

Le sentiment de menace n'apparaît que dans le modèle de régression des tensions par rapport aux ressources et la nervosité dans celui de la clarté de rôle. Le sentiment de menace explique partiellement la satisfaction, et la satisfaction est également expliquée par la nervosité : l'hypothèse d'un rôle médiateur de la satisfaction entre les deux dimensions d'affectivité négative et les tensions n'est donc pas à exclure, mais le sens de la causalité n'est pas évident ; en effet, les tensions peuvent aussi jouer un rôle médiateur de l'affectivité négative par rapport à la satisfaction. L'affectivité négative aurait donc une influence directe sur les tensions ressenties par l'agent sur son lieu de travail et ces tensions ont un rôle direct négatif sur le sentiment de satisfaction de l'agent par rapport à son efficacité au travail.

2.4.2. Explication de l'implication

Les conflits latents et le soutien social perçu ainsi que la non-dévalorisation et les trois dimensions du stress n'entrent dans aucune modèle de régression avec l'implication comme variable dépendante. Aucune dimension de l'implication n'est expliquée par le soutien social perçu ni par les conflits latents.

La nervosité n'est présente que dans un seul modèle, celui qui explique l'implication dans le poste par les ressources, ce trait de personnalité disparaît quand les autres attitudes sont introduites dans les modèles.

Le soutien organisationnel entre dans les modèles des trois formes d'implication. Les autres variables dépendantes sont chacune présente dans les modèles d'une seule forme d'implication.

Ainsi, **l'implication dans le poste** est significativement expliquées par deux ressources, l'autonomie et la conscience professionnelle, et deux dimensions d'efficacité (accomplissement +,165 et non plafonnement +,393), en plus du soutien organisationnel et de la nervosité (uniquement dans le modèle avec les ressources). **L'implication dans la FPT** est expliquée par une seule autre variable que le soutien organisationnel, il s'agit de la satisfaction (+,117). **L'implication dans l'organisation** est influencée par deux dimensions de l'engagement dans le travail – l'engagement dans le travail et la centralité – et une dimension d'affectivité – le sentiment de menace. Le lien entre engagement normatif et implication dans le poste est négatif, ce qui confirme le statut de forme négative d'engagement de l'engagement normatif, qui reflète un sentiment d'obligation.

Aucun lien avec le stress n'apparaît significatif, ce qui infirme l'hypothèse d'une influence du stress sur l'implication et va plutôt dans le sens de l'indépendance de l'attitude d'implication dans le travail par rapport aux tensions et pressions professionnelles. De même, les relations interpersonnelles sur le lieu de travail, dans une approche positive – soutien social perçu – ou négative – conflits latents – n'apparaissent pas comme des variables explicatives de l'implication. Ces résultats infirment une partie de notre modèle et de nos hypothèses théoriques.

2.4.3. Explication de l'efficacité

Seules deux variables, l'implication dans la FPT et dans l'organisation, ne sont présentes dans aucun modèle de régression ayant les dimensions de l'efficacité comme variables dépendantes.

Le soutien organisationnel perçu est présent dans les modèles de régression de trois dimensions de l'efficacité (il est absent de celui de la non-dévalorisation) quand les ressources y sont introduites comme variables indépendantes mais n'apparaît plus avec un coefficient de régression significatif quand le stress et l'implication sont introduits dans le modèle. Il en est de même pour la nervosité, qui est présente dans les modèles d'explication de la satisfaction et du non-plafonnement. L'autonomie et la conscience professionnelle disparaissent des

modèles de l'accomplissement et du non-plafonnement quand on introduit le stress et l'implication. L'autonomie affecte néanmoins positivement l'accomplissement, conformément à nos hypothèses.

En revanche, les conflits latents apparaissent comme un facteur explicatif de la satisfaction, dans les modèles comprenant les ressources et les attitudes, de même que la centralité apparaît négativement dans celui du non-plafonnement et le soutien social perçu dans les modèles de l'accomplissement et du non-plafonnement.

La non-dévalorisation est expliquée de façon stable par deux ressources, l'autonomie et l'engagement normatif, et par l'implication dans le poste. Les trois dimensions du stress et le sentiment de menace ont des influences significatives dans tous les modèles de l'accomplissement et de la satisfaction. Les tensions et les pressions sont également explicatives significativement du non-plafonnement dans tous ses modèles. La conscience professionnelle est aussi présente dans tous les modèles de la satisfaction et l'implication dans le poste dans celui du non-plafonnement. Ainsi, les deux dimensions de l'efficacité liées à la perception de la valeur du poste occupé ou du sentiment de progression sont partiellement expliquées par l'implication dans le poste, et les deux dimensions exprimant un sentiment à l'égard de l'exécution des tâches et des résultats du travail sont liées aux dimensions du stress. En particulier, l'influence significative et positive des pressions sur l'accomplissement, dont le sens est opposé à celui attendu dans notre modèle, nous a amenés à chercher dans notre cadre théorique et dans nos études qualitatives des éléments permettant de comprendre ce lien. Il est important de rappeler que notre mesure des pressions repose sur une échelle de mesure comportant six items relatifs à la charge de travail (*J'ai trop de travail*, *Les pressions que je ressens dans mon travail sont trop fortes*) et à ses conséquences factuelles (*Je suis bousculé par les délais à respecter dans mon travail*, *Mes responsabilités professionnelles interfèrent avec ma vie de famille*) ou émotionnelles (*Après une journée de travail, je me sens épuisé*, *Je me sens « rongé » par mon travail*). Il n'est donc pas à exclure que les pressions, les demandes psychologiques, la charge de travail, aient en fait une influence positive sur l'accomplissement personnel.

Par ailleurs, nous avons trouvé un lien positif entre l'implication dans le poste et le sentiment de non-plafonnement, ainsi qu'entre les pressions et l'accomplissement. Cette dernière relation positive entre des indicateurs de polarités opposées n'était pas attendue car, en tant que source de stress, nous n'avions pas fait l'hypothèse d'un lien positif entre les pressions et le sentiment d'accomplissement. Ce lien traduit le fait que les pressions ont un rôle positif,

elles font avancer professionnellement et peuvent donc conduire à l'épanouissement professionnel. Cette causalité a été observée dans l'analyse de contenu thématique : la routine, le fait de tourner en rond a été cité par plusieurs répondants comme la source principale de stress tandis que les pressions, les responsabilités, une charge de travail importante mais intéressante sont des sources de motivation et de sentiment d'efficacité.

2.4.4. Autres résultats : le rôle des variables de contrôle

Les variables de contrôle sont de deux types, les variables quantitatives (âge et anciennetés) et les variables qualitatives (vie familiale, situations statutaires, etc.). Nous n'avons pas formulé d'hypothèses spécifiques concernant les variables de contrôle, autrement appelées données démographiques. Nous avons mené des analyses de covariance pour observer les éventuelles influences de ces données sur les variables que nous avons étudiées. Nous allons récapituler les résultats que nous obtenus et nous allons les commenter au regard de nos connaissances issues de la littérature.

Ce sont les variables de contrôle d'ancienneté et d'âge qui expliquent le plus la fréquence des absences, avec des résultats contradictoires néanmoins : l'ancienneté dans la FPT influence négativement les absences tandis que l'ancienneté dans l'organisation et l'âge l'expliquent positivement dans le modèle incluant uniquement les ressources. Les agents de catégorie B et C présentent des fréquences d'absences plus importantes que les agents de catégorie A. Nous n'avons observé que peu d'autres variables exerçant une influence sur cet indicateur de retrait. Il s'agit de deux ressources – l'autonomie et les conflits latents – qui apparaissent uniquement dans le modèle où les ressources ont été entrées comme variables indépendantes, tandis que les tensions apparaissent comme seuls facteurs explicatifs avec l'ancienneté dans l'organisation dans le modèle intégrant toutes les variables. La corrélation entre la fréquence des absences et celle des heures supplémentaires est négative et significative avec un risque d'erreur de 5% (,117 en V.A.), ce qui confirme le statut d'indicateur de retrait de cette variable, mais nos modèles expliquent trop faiblement l'absentéisme pour pouvoir émettre des conclusions pertinentes : le meilleur modèle explique 5,5% de la variance de la fréquence des absences.

Les fréquences des heures supplémentaires et des retards sont aussi partiellement expliquées par les variables de contrôle d'ancienneté : dans l'organisation pour les heures

supplémentaires (relation négative) et dans le poste et la FPT pour les retards (relations respectivement positive et négative).

Deux formes d'implication y sont, logiquement, sensibles aux mesures d'ancienneté. En effet, le phénomène de dissonance cognitive conduit à exprimer une implication dans une cible d'autant plus importante qu'on s'est engagé depuis longtemps factuellement pour cette cible. Aussi, les implications dans l'organisation dans la FPT sont, respectivement, positivement influencées par les anciennetés dans l'organisation et dans la FPT. En revanche, l'implication dans le poste n'est pas expliquée par l'ancienneté dans le poste.

Les dimensions du stress et de l'efficacité ne sont pas expliquées par les variables de contrôle quantitatives ; ce résultat est contraire à ceux obtenus dans certaines études. Le stress, comme le sentiment d'efficacité personnelle, auraient logiquement tendance à évoluer de façon opposée avec l'ancienneté. En effet, l'ancienneté est un indicateur d'expérience : plus l'individu est expérimenté, moins il est sensible aux pressions et tensions et plus il se sent efficace dans son activité professionnelle.

La fréquence des retards n'est apparue sensible à aucune variable de contrôle qualitative.

Le genre, seul ou conjointement avec le fait d'avoir des enfants et d'avoir en charge ses enfants, n'a d'influence que sur des variables d'efficacité (la satisfaction ou le non-plafonnement) . Ainsi, nous ne constatons pas dans notre étude de différence entre les hommes et les femmes en terme de sensibilité au stress. Ce résultat est rare dans les études sur le stress qui font généralement état d'une plus grande sensibilité des femmes au stress, ou bien d'une plus grande facilité de leur part à exprimer leur stress. Les variables de contrôle qualitatives relatives à la vie privée (vie familiale) n'ont aucune influence sur la clarté de rôle, la non dévalorisation, l'implication dans l'organisation et la fréquence des absences. Les différences interindividuelles n'auraient donc pas forcément l'influence primordiale que leur accordent les discours managériaux et, parfois, la littérature scientifique.

Quant aux variables de contrôle qualitatives professionnelles, aucune d'entre elles n'exerce la moindre influence sur l'implication dans le poste ou sur le non plafonnement. Seuls le fait d'être à temps plein ou non et la catégorie ont une influence sur la fréquence des absences. L'accomplissement est partiellement influencé par l'organisation d'appartenance conjointement avec la catégorie d'appartenance et le fait d'être à temps plein ou non. La satisfaction n'est influencée que par la catégorie. La catégorie d'appartenance est déterminante, seule ou conjointement avec une autre variable de contrôle, sur sept variables dépendantes étudiées (soit près du tiers). La filière, l'organisation et la situation statutaire

n'expliquent ni l'implication dans l'organisation, ni l'implication dans le poste, et parmi ces variables, seul le fait d'être ou non titulaire explique partiellement l'implication dans la FPT. Ainsi, l'implication semble peut sensible aux variables individuelles. Les trois dimensions du stress en revanche sont influencées par la catégorie, la filière et l'organisation d'appartenance.

Conclusion

Ces résultats plaident pour des études approfondies du stress sur des échantillons spécifiques, par catégorie, par filière, par organisation –type de collectivité ou taille de collectivité - , voire par cadre d'emploi. Pour approfondir la connaissance des attitudes et des comportements des agents travaillant dans les filières autres qu'administrative et technique et dans les catégories B et C, les outils informatiques et Internet n'étant pas accessibles à la majorité de ces agents, il est nécessaire de collecter les données par voie postale ou par présence du chercheur sur les lieux de travail ou de formation.

Il semble intéressant de poursuivre des études sur la FPT du point de vue de la GRH. En effet, malgré des différences formelles et culturelles importantes entre le secteur privé et le secteur public, les modes de management, et les problèmes auxquels sont confrontés ses acteurs ne sont pas fondamentalement différents. Si les avancées théoriques sur les divers aspects qui composent une politique de GRH dans le privé sont intéressantes pour les fonctionnaires en charge de la gestion du personnel dans le secteur public, une meilleure connaissance des problématiques managériales du public enrichira certainement la recherche en gestion au-delà du seul domaine du management public.

Bibliographie

- Bakker, Arnold B., Evangelia Demerouti et Willem Verbeke, 2004, «Using the Job-Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance», *Human Resource Management*, 43(1), 83-104
- Bakker, Arnold B., Evangelia Demerouti, Elpine de Boer, Wilmar B. Schaufeli, 2003, «Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency», *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341-356
- Bandura, A., 1986, *Social foundations of thought and action*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs
- Bandura, Albert, 2003, "Auto-efficacité, le sentiment d'efficacité personnelle", trad. P. Carré, De Boeck
- Demerouti, E., Bakker, A.B., De Jonge, J., Janssen, P.P.M., & Schaufeli, W.B., 2001a, «Burnout and engagement at work as a function of demands and control », *Scandinavian Journal of Work and Environment and Health*, 27, 279-286
- Demerouti Evangelia, Bakker, Arnold B., Nachreiner, Friedhelm, Schaufeli, Wilmar B., 2001b, «The Job Demands-Resources Model of Burnout», *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512
- Freudenberger H., 1985, *L'épuisement professionnel, la brûlure interne*, Montréal, Gaëtan Morin
- Freudenberger Herbert J., 1974, «Staff burn out», *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165
- Hobfoll, S.E., Lerman, M., 1989, Predicting receipt of social support : A longitudinal study of parents' reactions to their child's illness, *Health Psychology*, 8, 61-77
- Hobfoll, S.E., Freedy, J., 1993, «Conservation of resources : a general stress theory applied to burnout » in Schaufeli, Maslach, Marek (1993) *Professional Burnout, Recent developments in Theory and Research*, Taylor & Francis
- Hobfoll, S.E., 1998, *Stress, culture and community : The psychology and philosophy of stress*, New York: Plenum Press
- Hobfoll, S.E., 2002, «Social and Psychological Resources and Adaptation », *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324
- Janssen, Peter P.M., Schaufeli, Wilmar B., Houkes, Inge, 1999, «Work-related and individual determinants of three burnout dimensions », *Work and Stress*, 13(1), 74-86
- Johnson, Jeffrey V., Hall Ellen M., 1988, Job Strain, Work Place Social Support, and Cardiovascular Disease: A Cross-Sectional Study of a Random Sample of the Swedish Working Population, *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336-1342
- Karasek, Robert A., 1979, «Job demands, Job decision Latitude and Mental Strain: Implications for Job Redesign », *Administrative Quarterly*, 24, 285-304
- Lazarus R. et Folkman S., 1984, *Stress, Appraisal & Coping*, New York, Springer
- Lee, Raymond T., Ashforth, Blake E., 1996, «A Meta-Analytic Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Job Burnout», *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133
- Leiter, Michael P., Maslach, Christina, 1988, «The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment», *Journal of Organizational Behavior*, 9, 297-308
- Leiter, M.P., 1993, Burnout as a developmental process: Consideration of models. In W.B.Schaufeli, Maslach, Marek, 1993, *Professional Burnout, Recent developments in Theory and Research*, Taylor & Francis
- Maslach Christina., Jackson Susan E., 1981, « The measurement of experienced burnout », *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113
- Maslach Christina., Jackson Susan E., 1986, Maslach, C., Jackson, S.E., et Leiter, M.P., 1996, *The Maslach Burnout Inventory, Manual*, Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press