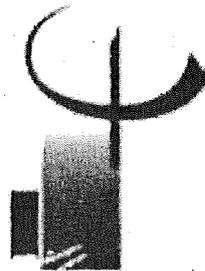


Lille du 6 au 9 juillet 2010

**LE TRAVAIL DANS TOUS SES ETATS**

XVIème Congrès International  
de Psychologie du Travail



organisé par  
**A.I.P.T.L.F.**

Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française

***Thèmes abordés***

Psychologie du travail centrée sur les personnes  
Insertion et exclusion professionnelles  
Psychologie du travail et psychologie économique  
Méthodes scientifiques et modes d'intervention  
Les nouveaux enjeux de la Formation  
Santé psychologique et climat de travail  
Les nouveaux outils du recrutement

**Université Catholique de Lille  
60 Boulevard Vauban, Lille**

**[www.aiptlf2010.com](http://www.aiptlf2010.com)**

# De l'engagement à l'épuisement, en passant par le surengagement

\* ROCHAT Lysiane, \*\*GONIK Viviane, \*\*\* DANUSER Brigitta

\* *Institut universitaire romand de santé au travail*, \*\**Institut universitaire romand de santé au travail*, \*\*\**Institut universitaire romand de santé au travail*  
*lysiane.rochat@hospvd.ch*

## Résumé

L'engagement représente un enjeu de plus en plus important dans le monde du travail. On demande aux employés de s'identifier à leur entreprise, d'adhérer à ses valeurs, de faire leurs ambitions. Le concept d' « organizational commitment », proposé par Meyer et Allen (1997), recouvre bien ces aspects : un attachement émotionnel des employés envers leur organisation, basé sur des valeurs et des intérêts partagés (Hallberg et Schaufeli, 2006, p.120). Nous avons conduit une recherche inductive sur l'organisation du travail au sein du siège d'une ONG humanitaire en Suisse, organisation dans laquelle l'engagement est posé en valeur fondamentale de l'activité. Nous avons appliqué le principe de triangulation méthodologique : nos données proviennent de deux questionnaires (2008 et 2009), de 20 entretiens et de 26 jours d'observation non-participante. La population de l'étude est représentée par l'ensemble des 150 employés du siège de cette ONG. Une première phase de l'étude a permis de mettre en évidence la très forte motivation des employés envers l'objectif de l'organisation, à savoir apporter une aide à des populations en détresse. Cette recherche a également montré l'ampleur des problématiques de santé, notamment mentale, au sein de cette population. Le discours des personnes reflète la nécessité d'être très engagé, de « tout donner », parce que les besoins sont immenses et la charge de travail énorme. La problématique du burnout y est omniprésente et près de 90% des collaborateurs disent ressentir un état de fatigue générale. Une deuxième phase de récolte de données a permis d'étudier plus spécifiquement ces aspects. Concrètement, le très fort engagement des personnes dans leur activité s'observe notamment par le grand nombre d'heures passées au travail et le travail réalisé au domicile ou encore l'absence de loisirs, de vie de famille ou les difficultés ressenties dans la conciliation entre vie privée et vie professionnelle. Nous nous sommes intéressées aux messages explicites et implicites véhiculés dans l'organisation. S'il existe une conscience générale des risques d'épuisement dans ce type de structure, il est néanmoins « implicite » qu'il faut être prêt à « tout donner » pour ce métier... au moins pour un temps. Cette durée est d'ailleurs formalisée par un contrat moral au travers duquel les personnes s'engagent à rester au minimum trois ans. Ces éléments seront illustrés par des extraits d'entretiens. Dans ce contexte, la gestion des ressources humaines est face à un réel défi. L'organisation a besoin d'un personnel très engagé pour fonctionner, étant donné les conditions particulières dans lesquelles elle intervient. Cependant, la limite entre engagement et surengagement conduisant à l'épuisement est très facilement franchie. L'évolution qu'a connue cette ONG au cours de la dernière décennie, passant d'un fonctionnement relativement informel et militant à un fonctionnement de type entrepreneurial, place les collaborateurs dans des contradictions qui viennent encore renforcer ce risque. Meyer, J.P., Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace : theory, research and application*. London : Sage. Hallberg, U. E., Schaufeli, W.B. (2006). "Same same" but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11 (2), 119-127.