

Stress, Burn-Out et Résilience chez les enseignants universitaires

Dounya Nini^{*}

Résumé :

Notre questionnement est inspiré par des observations récentes moins souvent utilisées en France et qui ont fait leur apparition dans les publications américaines et canadiennes, observations qui ont donné naissance à des expressions tels que *resilient business* et *resilient community*, lorsqu'il est question de mettre en évidence la capacité intrinsèque des institutions à favoriser les individus à retrouver un état d'équilibre soit leur état initial, soit un nouvel équilibre qui leur permette de fonctionner harmonieusement. Nous parlons alors de résilience qui est un processus qui se caractérise par une forme d'homéostasie qui permet aux systèmes de maintenir leurs fonctions initiales dans un environnement dynamique et changeant où interagissent un nombre important de forces, qui doivent être maintenues dans un équilibre plus ou moins fragile. Notre objectif est de mettre à jour le phénomène de résilience individuelle en tant que résultat encadré dans un contexte d'entreprise. L'entreprise ou l'institution ici concernée est l'université. Nous allons dans le cadre de cet article tenter de garder un décryptage exploratoire équilibré permettant d'appréhender les conditions favorables et défavorables à la résilience en milieu institutionnelle.

Mots clés : Résilience institutionnelle, fonctionnement harmonieux, environnement favorable et défavorable.

Introduction

Le stress est une manifestation du corps humain à telle ou telle pression exercée sur lui, que cette pression soit réelle ou imaginaire (Brunet, 1998), où il y a un enjeu, dans un environnement fait de contraintes, quand il y a un risque, quand il y a quelque chose à gagner ou à perdre. Dans ce genre de situations, lorsque l'organisme ne peut plus faire face, l'individu développe alors un état de fatigue et de souffrance avec pour conséquences des troubles psychiques et/ou physiques et, au stade ultime, ce surmenage peut mener à l'épuisement professionnel (« burn-out »). De nombreuses recherches (Woods, 1977 ; Kyriacou et Sutcliffe, 1977, 1978, 1979 ; Galloway *et al*, 1984 ; Laughlin, 1984 ; Solman et

^{*} Doctorante, Université Abderrahmane Mira, Béjaia.

Feld, 1989 ; Borg, 1990 ; in Rascle et al., 2011) confirment que certains métiers exposent directement l'individu à des niveaux de risques pouvant provoquer un épuisement professionnel tels les métiers de la santé (médecins, infirmières), les métiers impliquant une exposition aux risques corporels ou matériel (policiers, pompiers, convoyeurs de fonds, aiguilleurs du ciel), les emplois comportant un niveau important d'interactions sociales (travailleurs sociaux ...), ou encore une responsabilité morale envers autrui comme c'est le cas pour les métiers de l'enseignement et de l'éducation (Cherniss, 1980 ; Katz et Kahn, 1978 in Smylie, 1999). La profession d'enseignant est ainsi bel et bien considérée comme s'inscrivant parmi les professions à haut risque de stress et d'épuisement professionnel.

Selon Rascle et al. (ibid, p.4), « les dimensions contextuelles du métier semblent constituer des éléments déterminant la pénibilité du métier d'enseignant. En effet, de nombreuses enquêtes ont déjà décrit le rôle prépondérant de ces déterminants contextuels (Leithwood et al, 1999). Les travaux menés par Fotinos (2005) et Horenstein (2006) notamment font apparaître une nette dégradation de la santé et du moral des personnels causée par l'augmentation de la charge de travail et autres stressseurs professionnels mais également par le climat scolaire ainsi que le style de management dans les établissements. »

En fait, moins un individu a d'emprise sur son environnement, plus celui-ci est source de tension. En effet, les conséquences du stress sont inversement proportionnelles aux sentiments de compétence et d'efficacité perçus par un individu. Lorsque l'atteinte de la compétence sociale est entravée par des barrières telles que le manque de ressources (physiques et/ou humaines), le manque de temps et la sévérité des problèmes rencontrés, un stress élevé s'en suit. Quand un enseignant se sent constamment inefficace et de n'avoir aucun pouvoir, il en arrive à manquer d'initiative et à subir du stress. Quoi de plus frustrant que d'investir professionnellement et émotivement dans la réussite d'une carrière et n'aboutir à aucun succès (Brunet, 1998). Selon le même auteur (ibid.), quand le stress conduit à un état d'épuisement professionnel l'enseignant finit par développer le complexe du missionnaire dans l'univers infini, où l'individu se sent tout petit face à une tâche immense et écrasante à conquérir. Il faut noter que le milieu de travail n'est pas l'unique responsable du stress mais si on tient compte qu'un individu peut passer plus de 60% de son temps à des activités de travail, il faut se rendre à l'évidence que l'environnement de travail joue un rôle important dans la nosologie du stress.

Selon Comeau (2000, p.4), le métier d'enseignant « a fait l'objet de nombreuses recherches (Burke & Greenglass, 1995; Kyriacou & Sutcliffe, 1978; Schwab & Iwanicki, 1982; Wisniewski & Gargiulo, 1997). Une étude descriptive menée par Dionne-Proulx (1995) démontre que 33.5 % des rentes d'invalidité des enseignants (tout niveau confondu) au Québec sont associées à des troubles mentaux comparativement à 12.1 % pour la population générale et 20 % chez les individus occupant une profession libérale. Cette même recherche fait également état du fait que les enseignants se retrouvent en invalidité permanente plus jeunes que les autres bénéficiaires des rentes du Québec (37.5 % ont moins de 44 ans) ».

Il faut souligner que les manifestations de stress se développent lentement et lorsqu'elles s'installent de façon chronique on peut postuler que l'enseignant risque de souffrir du syndrome de l'épuisement professionnel (« burn-out »). Les études menées par Brunet (*ibid.*) démontrent que les effets dévastateurs du stress semblent se produire davantage chez les enseignants âgés de 30 à 40 ans que chez ceux qui sont plus jeunes. Les enseignants ayant plus de 10 ans d'expérience rapporteraient également un niveau plus élevé de stress que ceux qui ont très peu d'années d'expérience.

Ainsi, l'enseignement constitue et constituera toujours une profession stressante à cause de son haut niveau d'interactions sociales. Aussi, nous devons nous attendre à ce que l'enseignant développe une forte capacité de résistance. Or, comme nous allons essayer de le démontrer, ce dernier n'a pas toujours la possibilité d'œuvrer dans un climat de travail agréable lui permettant développer cette capacité de résilience pour faire face et continuer à « faire ce qu'il faut » du fait que son environnement professionnel le dépossède de toute implication personnelle dans la réalisation et de ses projets et des projets de l'institution à laquelle il appartient.

Notre questionnement est inspiré par des observations récentes moins souvent utilisées en France et qui ont fait leur apparition dans les publications américaines et canadiennes, observations qui ont donné naissance à des expressions tels que *resilient business* et *resilient community*, lorsqu'il est question de mettre en évidence la capacité intrinsèque des institutions à favoriser les individus à retrouver un état d'équilibre soit leur état initial, soit un nouvel équilibre qui leur permette de fonctionner harmonieusement. Nous parlons alors de résilience qui est un processus qui se caractérise par une forme d'homéostasie qui permet aux systèmes de maintenir leurs fonctions initiales dans un environnement dynamique et changeant où interagissent un nombre important de forces, qui doivent être maintenues dans un équilibre plus ou moins fragile. Il s'agit

d'une réaction d'un système qui met en jeu des contre-forces tenues en réserve qui modifient l'environnement de manière à préserver les conditions favorables au maintien des structures. Cependant, la tolérance au stress n'est pas infinie, il y a des seuils, en deçà et au-delà desquels la structure se rompt ou éclate (Ionescu, 2011).

Notre objectif est donc de mettre à jour le phénomène de résilience individuelle en tant que résultat encastré dans un contexte d'entreprise. L'entreprise ou l'institution ici concernée est l'université. Les études en sciences des organisations ont permis d'élaborer un nombre important de modèles pour expliquer les conséquences négatives du travail sur la capacité des individus à faire face pour s'adapter à leur environnement professionnel. Nous allons dans le cadre de cet article tenter de garder un décryptage exploratoire équilibré permettant d'appréhender les conditions favorables et défavorables à la résilience en milieu institutionnelle.

1. Définitions et historique du concept de résilience

Le concept de Résilience est un terme de physique qui définit, en mécanique, le degré de résistance d'un matériau soumis à un impact. En d'autres termes, il définit la résistance des matériaux à la pression. On dira ainsi que la coque d'un sous-marin est résiliente lorsqu'elle se révèle capable de supporter des pressions considérables lors de ses plongées et lorsqu'elle reprend sa forme primitive. Ainsi, à l'origine, il s'agit d'un terme utilisé en physique pour désigner la résistance aux chocs d'un métal. Par extension, on a adopté ce terme pour désigner, dans divers domaines, l'aptitude à rebondir ou à subir des chocs sans être détruit (Garneau, 2004).

On le retrouve également dans la langue anglaise « *resiliency* » pour décrire la capacité de réussir de manière acceptable en dépit d'un stress qui comporte normalement le risque grave d'une issue négative. Ainsi, dans le dictionnaire anglo-saxon le sens est élargi à la robustesse corporelle et à la résistance du caractère. Il est à noter que la littérature québécoise utilise souvent l'expression de ressort psychologique pour traduire le terme de résilience ou *resiliency*.

Pour Collin (2002), toutes ces utilisations nouvelles du mot résilience ont un fond de sens commun, qui, curieusement, marque une distance importante par rapport au sens premier du terme en métallurgie. En effet, il n'est plus question de résilience d'une matière inerte et simple, mais d'un tout ou d'un système complexe. Autre élargissement du sens : là où la métallurgie voit dans la résilience une résistance due à la nature même de la matière, il s'agit maintenant

d'une réaction d'un système qui met en jeu des contre-forces tenues en réserve pour refaire l'équilibre brisé ; forces qui modifient l'environnement de manière à préserver les conditions favorables au maintien des structures.

On date généralement l'apparition de ce concept des années 1980, suite aux travaux d'Emmy Werner (1992) consacrés aux enfants de Kanauï. Son extension a été rapide au sein de différents domaines : développemental, psychosocial, sociologique, comportemental, psychanalytique. Cependant, même si l'émergence du concept date du début des années 1980, certains chercheurs considèrent que les racines de ce concept sont plus anciennes. En effet, pour Ionescu, (2011, pp.6-8), « les fondements du concept de résilience se sont constitués à partir de recherches sur des échantillons d'enfants dont le cours normal du développement paraissait menacé. L'étude de la résilience chez les adultes est plus tardive, ce n'est qu'en 2010 que le premier ouvrage de synthèse sur la question a vu le jour. Le développement des travaux sur la résilience chez l'adulte est à mettre en relation avec l'intérêt porté par les cliniciens à l'état de stress post traumatique (ESPT), catégorie diagnostique introduite, en 1980, dans la troisième édition du manuel de l'Association Américaine de Psychiatrie (DSM-III) et en 1992, dans la dixième édition de la classification internationale des maladies (CIM-10) de l'Organisation Mondiale de la Santé. L'explication de cette relation est simple : certains adultes ne présentaient pas de manifestations de l'ESPT, bien qu'ayant été exposé à des conditions réputées comme devant les engendrer. La description de tels adultes, identifiés comme résilients, a soulevé la question des facteurs et des processus pouvant expliquer leur curieuse résistance ... L'étude de la résilience chez l'adulte, personne chez laquelle le développement est terminé- a permis de constater que si dans certains cas, il y avait un retour à la vie après avoir vécu des événements à caractère traumatique ou stressant, dans d'autres cas, les personnes peuvent bénéficier de ces événements, en tirer profit et s'épanouir au plan psychique ».

En France, c'est à Boris Cyrulnik que l'on doit le développement et l'extension du concept. Selon cet auteur, le mot "résilience" vient du latin et signifie "ressauter", non pas ressauter à la même place, comme si rien ne s'était passé, mais ressauter un petit peu à côté pour continuer d'avancer. La résilience n'a rien à voir avec une prétendue invulnérabilité ou une qualité supérieure de certains mais avec la capacité de reprendre une vie humaine malgré la blessure, sans se fixer sur cette blessure.

2. La Résilience en psychologie

En psychologie, la résilience, c'est l'aptitude des individus et des systèmes (les familles, les groupes et les collectivités) à vaincre l'adversité ou une situation de risque. Cette aptitude évolue avec le temps ; elle est renforcée par les facteurs de protection chez l'individu ou dans le système et le milieu ; elle contribue au maintien d'une bonne santé ou à l'amélioration de celle-ci (Mangham et coll., 1995). Selon ces deux auteurs, la résilience a ses origines dans la théorie du développement psychologique et humain. Ce mot décrit en général la capacité de l'individu de faire face à une difficulté ou à un stress importants, de façon non seulement efficace, mais susceptible d'engendrer une meilleure capacité de réagir plus tard à une difficulté. Diverses études ont examiné la résilience au sein de groupes exposés à la guerre, à la pauvreté et à la maladie chronique. Ces études et d'autres recherches ont permis de cerner les caractéristiques des personnes qu'on dit « résilientes ». Selon certains, la résilience se compose d'un équilibre entre, d'une part, le stress et les difficultés et, d'autre part, la capacité de faire face à la situation et la disponibilité d'un soutien. Lorsque les sources de stress excèdent les facteurs de protection de l'individu, même les personnes qui ont fait preuve de résilience antérieurement peuvent être dépassées.

Pour Ionescu (op.cit.), en psychologie et psychopathologie, ce sont les travaux de Rutter (1966, 1972 et 1979) sur différentes populations en l'occurrence : des enfants dont les parents présentaient des troubles mentaux, des enfants ayant vécu l'expérience de la séparation de leur mère et des enfants provenant de milieux désavantagés et les travaux de Rutter et Garnezy qui ont posé les bases théoriques et les principes méthodologiques avec leur ouvrage « *Coping and Development in Children* », (1983). Garnezy et al. (1996) ont ensuite travaillé avec d'autres chercheurs et ont participé aux développements théoriques de l'approche de la résilience chez l'enfant. En effet, dès la fin des années 1960 et le début des années 1970, les nombreuses études réalisées dans le cadre de ce projet (Compétence) de l'Université du Minnesota, ont rapidement ciblé la capacité de certains enfants à s'adapter très bien en dépit des événements de vie à caractère stressant auxquels ils avaient été exposés.

Ainsi, en psychologie, on utilise le terme résilience pour désigner la capacité de se refaire une vie et de s'épanouir en surmontant un choc traumatique grave. Il s'agit d'une qualité personnelle permettant de survivre aux épreuves majeures et d'en sortir grandi malgré l'importante destruction intérieure, en partie irréversible, subie lors de la crise (Garneau, 2004). Pour Cyrulnik, "La Résilience définit La capacité à se développer quand même, dans des environnements qui auraient dû être délabrants." Cyrulnik ajoute : "Je ne parle ici que de cette ca-

pacité que nous avons de rebondir, une qualité que nous devons au fait d'avoir surmonté l'épreuve d'un passé difficile. C'est ce que j'appelle la résilience, une qualité utile au point qu'il nous arrive de nous demander comment ceux qui n'ont pas eu à la forger dans l'enfance parviennent à affronter les vicissitudes de la vie." (<http://www.meteo-mentale.org/wml/meteo/stravie/resilience.html> De la résilience, une chronique de Jacques Languirand).

En psychologie clinique, la résilience est la capacité à vivre, à réussir, à se développer en dépit de l'adversité. D'un point de vue psychique, il s'agit de la possibilité pour un individu de développer des mécanismes de résistance et de survie malgré les vicissitudes de l'existence, des circonstances difficiles, des malheurs, un choc traumatique ou un environnement défavorable, voire hostile. Sorte d'endurance face au stress post-traumatique, la résilience offre au sujet un sentiment de compétence, une ouverture différente sur lui-même et d'autres perspectives qu'un stress continu ou répétitif. Ce mécanisme psychologique restaure ainsi une certaine confiance en soi impliquant plus de sécurité intérieure et apporte de nouvelles possibilités d'épanouissement malgré les difficultés rencontrées, les traumatismes subis ou les risques d'abréactions désagréables.

Une définition de synthèse de la résilience a été proposée par Manciaux, Vanistendael, Lecomte et Cyrulnik (2001, p.17) : « La résilience est la capacité d'une personne ou d'un groupe à se développer bien, à continuer à se projeter dans l'avenir en dépit d'événements déstabilisants, de conditions de vie difficiles, de traumatismes parfois sévères ». Pour ce qui nous concerne, nous définirons la résilience comme la capacité pour un sujet confronté à des stress importants au cours de son existence de mettre en jeu des mécanismes adaptatifs lui permettant non seulement de « tenir le coup » mais de rebondir en tirant un certain profit d'un tel affrontement. C'est un processus dynamique, et non point de la simple résistance au choc, comme l'indique la définition initiale du terme, issu de la physique. Elle est comme l'a défini le dictionnaire Robert: " un ressort moral, la qualité de quelqu'un qui ne se laisse pas abattre". <http://www.acsm-ca.qc.ca/virage/dossiers/la-resilience.html>

3. La recherche sur la résilience : début et évolution

Le concept a dès l'origine recouvert deux conceptions distinctes :

- a) La possibilité d'un développement normal malgré des conditions initiales adverses.
- b) La possibilité d'un ressaisissement de soi après un traumatisme.

Les recherches concernant ce processus font suite à l'observation d'une grande variabilité individuelle dans la sensibilité au stress et au traumatisme, certaines personnes, ou certains groupes, parvenant à se développer de façon satisfaisante, ou à "rebondir", tandis que d'autres y échouent. Les auteurs s'intéressant à la question prennent cependant garde de spécifier que personne n'est forcément résilient tout le temps (on observe des ruptures de résilience), que personne n'est forcément résilient devant toutes les situations adverses. Elles spécifient également que le processus de résilience mis en œuvre suite à la confrontation à un traumatisme peut être individuel ou collectif (on parle de "famille résiliente"...). Cette conception a permis, selon Anaut (2007), de sortir d'un modèle de compréhension "exclusivement centré sur les effets psychopathologiques et l'étude de la "vulnérabilisation", pour prendre en compte également les ressources et les facteurs de protections des sujets et de leur environnement".

Le modèle de la résilience est également issu de recherches connexes, notamment les études concernant la vulnérabilité, en tant qu'elle signe une sensibilité d'origine génétique, biologique ou psychosociale aux contraintes de l'environnement ; les recherches concernant le stress, défini par Lazarus et Folkman (1984) comme « une transaction entre la personne et l'environnement dans laquelle la situation est évaluée par l'individu comme débordant ses ressources et pouvant mettre en danger son bien-être ». On parle alors de « stress perçu » ; les recherches concernant le traumatisme, considéré comme tout phénomène ayant conduit à un débordement des possibilités d'intégration psychique de l'individu et à la mise en échec de ses mécanismes de défense. Il peut s'agir d'un événement brutal, d'une accumulation d'événements désorganiseurs mais aussi d'une situation prolongée de carence et les études concernant l'attachement (style d'attachement sécure, insécure-évitant, insécure-ambivalent, insécure-désorganisé). Pour certains auteurs, comme Fonagy (2001), la capacité de résilience est liée à un attachement sécure, révélant l'importance de l'environnement relationnel précoce.

En fait, selon Ionsecu (op.cit., p.4), « les premiers grands projets ont été réalisés sur des enfants vivants dans des conditions d'adversité. Il ajoute citant O'Dougherty, Wreigt et Mastern (2005) que ce concept fait référence à des conditions environnementales qui interfèrent avec ou menacent la réalisation par les enfants de tâches développementales appropriées pour l'âge comme l'absence de domicile fixe, la maltraitance infantile, la violence politique ou sociales qui sont autant de situations souvent considérées comme témoignant d'une adversité psychologique chronique ».

4. A propos de l'élargissement du concept de résilience à d'autres domaines

Aujourd'hui, l'élargissement du concept de résilience, bien que critiqué par certains, a conduit à son utilisation dans le contexte vaste des événements de vie et des tracasseries du quotidien (Ionescu, 2006). Cet élargissement est justifié, selon Ionescu, par les observations cliniques et les résultats de recherche qui ont montré que les exigences irritantes, frustrantes et pénibles de la vie quotidienne ont des effets cumulatifs et significatifs sur le bien-être psychologique. La recherche menée par Ionescu et al. (2014) est un des modèles mettant en évidence les nouvelles possibilités d'élargissement du concept de résilience. L'objectif de cette recherche multi-site, conduite auprès d'étudiants d'universités de France, Québec, Roumanie, Algérie et Rwanda, était d'explorer la relation entre les scores à une Échelle de facteurs de risque et à l'Échelle de résilience de Wagnild et Young. Le principal résultat, exception faite de l'échantillon rwandais, confirme l'existence d'une relation négative (significative pour les échantillons français, québécois et roumain) entre les scores obtenus à ces deux échelles. Les résultats mettent aussi en évidence des différences inter-pays pour les scores résilience et, respectivement, pour le nombre moyen de facteurs de risque.

Le concept de résilience a connu un tel succès qu'il a été étendu à plusieurs domaines notamment en écologie qui considère la résilience comme la capacité d'un écosystème ou d'une espèce à récupérer un fonctionnement et/ou un développement normal après avoir subi un traumatisme ; en économie, où elle est considérée comme la capacité à revenir sur la trajectoire de croissance après avoir encaissé un choc. Dans le domaine de la gouvernance, de la gestion du risque et du social et on parle alors non plus de résilience individuelle mais communautaire s'intéressant au groupe et au collectif plus qu'à l'individu isolé ; En informatique, où la résilience est assimilée à la capacité d'un système ou d'une architecture réseau à continuer de fonctionner en cas de panne. Dans l'armement et l'aérospatial, où elle dénote le niveau de capacité d'un système embarqué à tolérance de panne, de pouvoir continuer de fonctionner en mode dégradé tout en évoluant dans un milieu hostile. (Cours manuscrit de Psychologie et santé (2007) <http://www.espritcritique.fr>)

D'autres travaux méritent également d'être recensés concernant les nouvelles approches dans le domaine de la résilience, notamment les travaux qui portent sur la résilience urbaine nous citerons entre autres, l'approche de Rufat (<https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00693162/document>) pour qui les enjeux actuels de la résilience, qui sont à la croisée des discours, de la politique, des

usages et de la gouvernance, se cristallisent naturellement sur les villes et la résilience urbaine, en particuliers dans les métropoles, qui sont de véritables vitrines de nos sociétés. ; l'approche critique de la nouvelle éthique de la politique environnementale internationale de Felli (2014), pour qui la promotion de la résilience comme capacité d'effectuer ses propres choix, de s'auto-organiser, de mettre en œuvre des stratégies (individuelles ou communautaires) en dehors d'une structure politique et hors de toute sécurité sociale, et de prospérer sans le soutien d'investissements infrastructurels publics, ne fait que radicaliser la norme de l'environnementalisme libéral dans le sens d'un déploiement néolibéral ; l'approche de Quenault (2013) qui essaye, à partir d'une revue de la littérature académique d'opérer un examen critique de la mobilisation du concept de résilience dans le domaine de l'adaptation au changement climatique dans les systèmes urbains en s'interrogeant sur les véritables raisons de l'engouement actuel autour de ce concept et sur l'idée de plus en plus communément admise que la résilience représenterait un nouveau paradigme de la gestion des risques et de la planification urbaine durable en lien avec le changement climatique. Ou encore les nouvelles approches de la résilience, notamment en milieu institutionnelle comme l'approche de Titran (2005) portant sur les obstacles à la résilience au sein des institutions, et sur les moyens à mettre en œuvre pour développer la capacité collective de résilience de l'institution, ainsi que les capacités individuelles de chacun de ses membres, ou encore les travaux qui visent à étudier la résilience d'un point de vue organisationnel.

La résilience a également été étudiée dans des approches concernant le monde du travail (Poirot, 2007). Pour cet auteur, toute organisation doit souvent faire face à des situations de souffrance au travail. Les catastrophes naturelles, humaines, les tragédies personnelles et les stressseurs professionnels sont quelques-unes des situations touchant l'entreprise. Face à celles-ci, l'organisation peut apporter un certain nombre de réponses. Traditionnellement, il est postulé que celles-ci seront négatives.

5. Souffrance au travail : du Stress au Burn-Out :

Le stress, comme syndrome d'adaptation (décrit par Selye dès 1936) se caractérise par une *réaction d'alarme* (signal) suivie d'une *période de résistance* jusqu'au *stade d'épuisement* qui n'est plus de l'ordre du signal mais de l'atteinte des fonctions régulatrices (découragement, dépression, allergies, dégénérescence). Ainsi, lorsque la réaction de fuite (*exit*) n'est pas possible, ni la protestation (*voice*), il semble bien qu'après une période d'inhibition, on passe de la fonction

stimulante du stress à l'état de *distress*, c'est-à-dire un état de perte de contrôle et d'affaiblissement, qui nous livre à la merci de toutes sortes de maladies.

Les sources de stress ont des conséquences de diverses natures : physique, psychique, social et organisationnel. Physiquement, on peut observer des céphalées, des dorsalgies, des migraines, des problèmes digestifs, des insomnies et de la fatigue (Sawatzky, 1996). Les conséquences psychiques sont plus remarquables et elles se présentent sous forme d'anxiété et de dépression pouvant être la cause d'abus d'alcool, de tabac ou de médicaments (Wong, Leung & Christopher, 2001). Sur le plan social, le stress se manifeste par des difficultés relationnelles telle que l'irritabilité et par des conflits avec les collègues (Ibid., 1996). Du point de vue organisationnel, le stress a une influence directe sur l'organisation du travail car il accroît l'insatisfaction au travail, le *turnover* et l'absentéisme (Matrunola, 1996). De plus, il affecte le niveau de performance et agit négativement sur sa motivation et sur la productivité.

La tolérance au stress fait apparaître des seuils, en deçà et au-delà desquels la structure se rompt ou éclate. L'état de souffrance extrême favorisé par des stratégies de coping dysfonctionnelles et inefficaces correspond à l'épuisement professionnel (*burnout*), la conséquence la plus redoutable du stress chronique (Pronost, 2001). Maslach et Jackson (1981) ont repéré dans le développement de l'épuisement professionnel trois phases : l'épuisement émotionnel, qui correspond à un manque d'énergie avec apathie et méfiance et au sentiment que les ressources personnelles sont épuisées ; la déshumanisation de la relation interpersonnelle ou perte d'empathie ; et la perte d'accomplissement personnel avec un moral bas, un retrait et une baisse de la productivité (Maslach, Jackson & Leiter, 1996). Le degré d'épuisement professionnel varie en fonction du lieu de travail et en fonction de la sévérité des difficultés rencontrées, et de l'incapacité d'y faire face, il peut aboutir à un stade ultime, un stade terminal : le *Burn-Out*.

Selon Corten (2008), les premières publications concernant le *Burn-Out* (BO) sont parues au milieu des années 70 dans le cadre de la désinstitutionnalisation des soins aux USA. Selon cet auteur, c'est Freudenberg qui a constaté le premier chez les professionnels de la santé communautaire, un usage chronique de substances diverses pour faire face aux conditions de travail émotionnellement plus impliquantes qu'en milieu hospitalier, ce qui en argot américain est dénommé *Burn-Out*. Corten cite le Harraps qui propose plusieurs acceptions du terme *Burn-Out* qui ne sont pas sans analogie avec l'observation clinique. Ce terme désigne tout autant une bougie qui s'est consumée, une lampe qui serait grillée ou plus métaphoriquement quelqu'un qui a éteint sa flamme ou s'est vidé

de l'intérieur. Bref une personne ou un objet qui aurait épuisé toutes ses ressources intérieures tout en pouvant parfois donner une apparence de normalité. Il n'existe pas de traduction française totalement satisfaisante pour désigner le mot Burn-Out. On trouve souvent le terme « épuisement professionnel », mais cette appellation a tendance à mettre en exergue la dimension fatigue, qui si elle est souvent présente, n'est pas caractéristique du Burn-Out. La littérature francophone mentionne parfois le terme « brûlure interne », qui se rapproche littéralement du mot anglais, mais qui évoque plutôt un phénomène douloureux, alors que justement ces patients souffrent d'une sorte d'anesthésie émotionnelle. Enfin, on trouve également le mot « épuisement émotionnel », mais ce symptôme n'est que l'un des signes du Burn-Out et égare le professionnel du côté de la psychose.

Le syndrome de Burn-Out serait un processus progressif et lent, provenant de l'utilisation répétée de mécanismes adaptatifs (voire hyperadaptatifs) par le travailleur pour améliorer sa résilience face au stress au travail (Corten, 2008). Les mécanismes adaptatifs seraient tant cognitifs qu'émotionnels. Afin d'amortir la souffrance au travail, celui-ci diminuerait son implication émotionnelle, utiliserait davantage de mécanismes de rationalisation et adapterait ses ambitions à la réalité. Ces mécanismes adaptatifs, à la base sains, adéquats et efficaces, s'ils sont répétés en permanence, aboutiraient à un épuisement progressif des émotions, au cynisme et la perte d'ambition qui sont les trois symptômes indispensables pour parler de Burn-Out. A l'inverse, la non utilisation de ces mécanismes d'ajustement peut entraîner un stress important dû à un excès des réactions émotionnelles et un manque de rationalisation de la situation. Par ailleurs, ces mécanismes utilisés au départ dans la sphère professionnelle auraient tendance à envahir tous les domaines de vie (famille, amis, loisirs...).

Selon Piecq (2011, p.2) « le syndrome d'épuisement professionnel, nommé Bur-nout est l'aboutissement d'un long processus de symptômes liés au stress. Il n'est pas le résultat du stress en soi, mais bien la conséquence d'un état de stress qui dure trop longtemps. L'épuisement professionnel est observé lorsque la personne a atteint les limites de sa résistance. Quels que soient les modes d'expression du burn-out, les batteries sont à plat et les moyens physiques ou psychiques nécessaires pour les recharger font défaut. On peut comparer le burn-out à un feu qui a couvé durant de long mois et qui finit par se propager et consumer la personne jusqu'au moment où elle s'écroule ».

6. Burn-Out et résilience

Pour Piecq (Ibid.) burn-out, et résilience, sont étroitement liés, il considère même que la résilience est l'opposée du burn-out. Les un donnent « la vie », les autres la « mort ». Pour cet auteur (ibid., p.2), « les comportements qualifiés aujourd'hui de burn-out existent depuis toujours et ont poussé l'homme soit à « mourir » quand le burn-out prenait le dessus soit à se dépasser grâce à des comportements résilients. Ils sont, généralement, étudiés chez l'individu. Ces deux états (être en burn-out /être résilient) sont les « symptômes », les signes d'un certain type de fonctionnement des organisations ». Pour cet auteur (ibid., p.5), « Pour qu'une organisation existe, il faut que l'ensemble de ses membres soit en interaction en fonction d'une cible qu'ils doivent atteindre. C'est ce qu'on appelle la finalité. Si la finalité n'est plus définissable, les objectifs et les actions deviennent confus sans que l'organisation en ait conscience. C'est comme si le chaos va insidieusement s'installer sous couvert de raccourcir les délais, de « faire » mieux, plus et plus vite. C'est ce que l'on peut observer dans des organisations ou des comportements de burn-out émergent. Les frontières qui séparent le passage temporel de la communication n'existent plus, les informations ne circulent plus ». Piecq ajoute (ibid., pp.5-6.) : « Ces organisations qui développent ce style de finalité montre que les différenciations entre leur départements ne sont plus ni claires ni nettes: les niveaux et les hiérarchies se mélangent (qui fait quoi, quand, qui prend les décisions), la finalité organisationnelle ne s'inscrit plus dans le long terme ; il y a perte de vision d'entreprise, Les retombées comportementales au niveau des membres montrent globalement que l'individuation, l'autonomisation est impossible, que les membres, les départements ne savent plus ou ne savent pas se situer sur la ligne du temps et ne trouve plus leur place au niveau de la finalité organisationnelles » .

Pour Piecq (ibid., pp.6-7), « les organisations dans lesquelles émerge le burn-out fonctionnent différemment de celles d'ou émergent des comportements résilients. Etre résilient nécessite un type de structure et un fonctionnement qui permet de faire face ... Pour qu'une institution soit résiliente il faut que l'information qui y circule soit contrôlée et orientée vers un but ... Il faut que la quantité d'information nécessaire à ce contrôle circule sous forme d'une boucle fermée permettant d'évaluer les effets de ses actions et de s'adapter à une conduite future grâce aux performances passées. Cette boucle constitue un mécanisme de régulation qui permet d'adapter ses comportements dans le temps, de les amplifier, de les corriger et d'empêcher des phénomènes d'emballement d'apparaître par la rétroaction négative ... L'observation montre que dans ces organisations l'emballement est incontrôlé c'est comme si les rétroactions négatives

tives ne sont plus possibles, comme si l'organisation ne pouvait plus atteindre un état d'homéostasie ».

Ainsi, dans les institutions résilientes, le plus important c'est la circulation de l'information et surtout les rétroactions négatives qui vont permettre à l'organisation ou à l'institution d'adapter ses conduites. S'agissant de l'institution dont il est question dans cet article, à savoir l'Université algérienne, il se trouve justement qu'il y a absence de rétroaction négative par défaut de communication et par absence de finalité organisationnelle qui ne s'inscrit plus dans le long terme. En effet, les acteurs n'ont plus aucune visibilité, tout va vite, tout est en perpétuel changement. En l'espace d'une décennie l'université algérienne a subi plusieurs réformes, notamment avec l'introduction du système LMD (Licence, Master Doctorat) se fondant sur la notion d'offres de formations sensées prendre en compte l'environnement socio-économique. Cette première réforme s'inscrit dans le cadre du processus de Bologne qui est un ensemble de réformes éducatives n'émanant pas des États nationaux et qui vise la création d'un « espace européen d'enseignement supérieur » (CCE 2003). Celui-ci est destiné à être compétitif internationalement dans les domaines de la formation, de la recherche, de la production de brevets et de la gouvernance. Inséré dans la stratégie économique de Lisbonne – pour construire une « économie de la connaissance » (CCE, 2005).

Selon Ghouati (2012), ce processus n'a jamais fait l'objet d'évaluation, d'un débat politique ni de validation par une instance élue. Au niveau national les États ont instrumentalisé des instances telles que les Conférences de Présidents d'Université (CPU) et diverses agences étatiques pour faire passer le processus, en contrepartie de nouveaux pouvoirs accordés aux Présidents d'universités, les transformant en gouverneurs. En gérant ainsi la transformation de l'enseignement supérieur, les États européens renforcent un fonctionnement centralisé (réformes par le haut), selon des orientations économiques et politiques supranationales – et disqualifient leurs systèmes nationaux d'enseignement et de recherche en réduisant l'autonomie universitaire comme mode démocratique d'exercice et de production scientifique. Et malgré ces carences avérées, ce système à malgré tout été adopté et mis en œuvre depuis l'année 2003/2004 en Algérie à la lumière des recommandations de la Commission Nationale de Réforme du Système Educatif (C.N.R.S.E.) visant à harmoniser notre système de formation supérieure avec le reste du monde, à lui assurer la possibilité de jouer son rôle de levier du développement social et économique basé sur la recherche et l'innovation, et à le rendre capable de contribuer à relever les défis de la société du savoir. Ce nouveau système vise à rendre plus li-

sibles les offres de formation de chaque établissement en adoptant des niveaux et des appellations universelles pour les diplômes. Il permet d'accroître ainsi la fiabilité et la transférabilité des diplômes délivrés par l'Université algérienne, facilitant ainsi la mobilité de nos étudiants.

Ceci dit, ces réformes ne se sont pas arrêtées là puisque une autre modification a été introduite dans ce processus. En effet, dorénavant le système n'est plus basé sur des offres de formations élaborées par des enseignants ou encore des laboratoires. Les programmes sont maintenant élaborés au niveau du Ministère de l'Enseignement Supérieur et imposés à toutes les universités algérienne avec en prime un socle commun pour la première année de licence, socle commun à toutes les spécialités et ce pour chaque domaine. Si bien que nous sommes ainsi passé d'une licence en quatre années dans le système classique, à une licence en trois années dans le cadre du système LMD tel que préconisé par le processus de Bologne, à une licence en deux années. En fait, aucune distance n'a été prise par rapport à l'instauration du système LMD conformément à ce qui a été initialement adopté. On n'a pas laissé le temps à ce système de montrer sa fiabilité ou sa non fiabilité. Aucune évaluation n'existe à ce jour de la réforme LMD initiale il est donc tout à fait pertinent de s'interroger sur les motivations qui ont poussées les décideurs à remanier le système LMD ?

Comme nous pouvons le constater, tout va très vite, les réformes s'enchaînent sans que les acteurs puissent évaluer et comprendre le sens de ces réformes. En fait, selon Ghouati (op.cit.), d'après l'enquête qu'il a menée auprès d'enseignants et enseignants-chercheurs s'est déroulée entre le 1/11/2007 et le 31/5/2008 auprès d'enseignants et d'enseignants-chercheurs du Maghreb (Algérie, Maroc, Tunisie), le processus de Bologne ne semble pas avoir amélioré l'état des enseignements supérieurs au Maghreb (autonomie, collégialité, etc.). Selon cet auteur, si on ne peut pas attribuer à ce processus la dégradation actuelle des conditions de travail, celui-ci ne semble pas ouvrir pour l'instant de perspectives pédagogiques, politiques et/ou professionnelles permettant aux acteurs d'être optimistes quant à l'avenir des réformes en cours. L'enquête de Ghouati montre en effet, qu'on peut relever que pour 13% des répondants l'enseignement supérieur se caractérise par une absence de projets et un changement négatif induisant une grande déception chez les enseignants. Pour Ghouati cette absence de projets et cette déception ne peuvent que se répercuter sur l'état de la recherche et la qualité des enseignements. L'hypothèse émise par Ghouati pour expliquer cette déception et que les activités pédagogiques et scientifiques dépendent depuis de nombreuses années du pouvoir politique, d'où une estimation négative de toutes les activités universitaires et ce du fait de la faible participation à la gestion et/ou aux tâches collectives qui peut être attribuée au mode de gestion

que les personnes qu'il a interviewé appellent la « non gouvernance ». Opposé à la collégialité universitaire. Ajouté au sentiment de manque d'écoute et de considération, cela pourrait expliquer le retrait par rapport aux tâches collectives, surtout si elles sont peu valorisées et/ou peu valorisantes.

Pour Ghouati, cette faible participation à la gestion et aux tâches collectives, cette mise à l'écart des enseignants est dû au fait que l'institution est d'abord au service du pouvoir ou de l'État. Ce qui suggère un manque d'indépendance de l'institution vis-à-vis du pouvoir politique. Cette dépendance se traduit actuellement par la définition des programmes de développement dans des cadres non concertés et la désignation, par les ministères, des principaux responsables de la gestion des systèmes d'enseignement supérieur. Pour toutes ces considérations, certains universitaires disent qu'ils « étouffent », traduisant ainsi une forme de détresse consécutive à un manque de liberté et de considération. Dans certains cas, la situation matérielle et morale conduit à penser à une dérive institutionnelle et une fracture politique entre les pouvoirs et les communautés universitaires. Induisant dans la plupart des cas une centralisation de la décision et une gestion plus administrative et bureaucratique que pédagogique, cette dépendance constitue une des sources principales des difficultés que connaît l'enseignement supérieur maghrébin.

La conclusion que tire Ghouati de son enquête est que la volonté politique est insuffisante si elle ne s'accompagne pas d'un engagement de l'ensemble des acteurs concernés par les questions de l'éducation et de la formation, dans le cadre d'une vision globale concertée et faisant l'objet d'un consensus au niveau des forces politiques et syndicales et de la société civile. Le consensus autour de ce processus de réformes n'existe pas et les conditions de la concertation ne semblent pas réunies. Les pouvoirs politiques ont engagé des réformes par le haut, loin de la transparence et du respect de l'éthique dans un contexte politique et économique très marqué par un niveau de corruption élevé. En effet, selon l'auteur, dans le rapport 2010 de l'ONG Transparency International, l'Algérie est classée 105^{ème} (sur 180 pays), derrière le Maroc (85^e) et la Tunisie (59^e), ce qui l'amène à s'interroger sur la manière dont les décideurs vont pouvoir développer et moderniser les systèmes d'enseignement supérieur sans prendre en considération la participation des enseignants, des personnels et des étudiants ?

Nous ne terminerons pas notre propos sans évoquer la recherche menée au Maroc sur l'évaluation de l'épuisement professionnel chez les enseignants universitaires par Elmoassati et al. (2016), qui révèle que plus de 60 % des enseignants universitaires marocains souffrent d'un burn-out. Cependant, les auteurs ne

donnent aucune explication à ce taux anormalement élevé de burn-out chez cette catégorie de travailleurs se bornant de conclure à l'existence d'un facteur de vulnérabilité qu'il convient de gérer en améliorant la qualité de vie des acteurs de ce secteur par la création d'un environnement favorable pour l'exercice de leur fonction.

Conclusion

Certes, la dégradation des conditions de travail et l'absence de valorisation des compétences existaient avant l'élargissement du processus de Bologne. Cependant, il ressort clairement de l'enquête de Ghouati que l'exercice professionnel est marqué par des conditions matérielles et morales de travail difficiles. Tout semble manquer : le financement pour la recherche, l'autonomie, la collégialité et la considération et/ou la valorisation, la communication... Toutes ces difficultés se répercutent sur l'autonomisation des individus rendant impossible leur implication dans les choix et les projets de leur institution. Quand on est ni écoutée, ni considérée, ni représentée. Quand on a le sentiment d'étouffer et que cela peut se traduire, comme le relève Ghouati, par une forme de détresse consécutive à un manque de liberté et de considération, nous sommes en plein dans le burn-out. Ainsi, compte tenu de des résultats obtenus par Ghouati sur l'impuissance des enseignants universitaires à apporter un quelconque changement ou à influencer de quelque façon que ce soit sur les événements qu'ils subissent, nous pouvons conclure que l'institution universitaire algérienne est loin de favoriser la résilience de ces acteurs surtout lorsque l'on sait qu'en plus de ces facteurs inhérents à l'université algérienne, la profession d'enseignant est en soit considérée par les chercheurs comme l'une des professions qui exposent directement l'individu à des niveaux de risques pouvant provoquer un épuisement professionnel. Cette absence de résilience se traduit de plus en plus par une stratégie d'évitement et de fuite dont la conséquence est une déperdition alarmante des cadres universitaires (émigration et fuite des cerveaux). En effet, Ghouati rapporte à ce propos que plus de 40% de répondants estiment que l'institution d'appartenance a perdu des cadres et qu'une proportion non négligeable se dit prête à partir si elle en a l'opportunité. Plus de 39% des enquêtés envisagent une migration, ce qui pourrait refléter la dégradation des conditions socioprofessionnelles et humaines dans lesquelles évoluent les enseignants chercheurs en général et les universitaires en particulier.

Bibliographie

- Anaut, M. (2007). « Humour et résilience à l'école », dans B. Cyrulnik et J.P. Pourtois (dir.), *École et résilience*, Paris, Odile Jacob, p. 327-350.
- Brunet, L. (1998). Stress et climat de travail chez les enseignants. *Raisonnement*, Mensuel de l'école valaisanne 10(3/5); <http://www.forres.ch/colloque/stress-climat-brunet.htm>, consulté le 18 juin 2010.
- Collin, D. (2002). Brouillard ou arc-en-ciel de sens ? Attila passe, l'herbe repousse.
- Comeau I. (2000) Le stress, l'épuisement, la résignation et la santé des enseignants au niveau collégial : un modèle d'intégration août 2000. *Maîtrise en Psychologie*. Université Trois Rivières.
- Corten, P. (2008). Le burnout, expression émergente de la souffrance au travail. Comment prévenir ? Comment agir ? *Colloque SPF Emploi, Travail et Concertation sociale 30/09/2008*.
- Elmossati, M.S. ; Ahami, A.O.T. ; Oudda, H. & Elkettani, Y. (2016). Assessing burnout among university teachers in Morocco. *International Journal of Innovation and Applied Studies*. ISSN 2028-9324. Vol.16, N°4, Jun 2016, pp.914-921.
- Felli, R. « Adaptation et résilience : critique de la nouvelle éthique de la politique environnementale internationale », *Éthique publique* [En ligne], vol. 16, n° 1 | 2014, mis en ligne le 16 août 2014, consulté le 27 juillet 2016. URL : <http://ethiquepublique.revues.org/1371> ; DOI : 10.4000/ethiquepublique.1371
- Fonagy, P. (2001). *Théorie de l'Attachement et Psychanalyse*. Ed Érès. Ramonville, St-Agne.
- Ghouati, A. (2012). La dépossession. Réformes, enseignement supérieur et pouvoirs au Maghreb. *Revue des mondes musulmans et de la Méditerranée*. N°131, Juin 2012, pp. 65-90.
- Ionescu, S. (2006). Introduction, Psychopathologie et Société. Tendances dans le champ de la psychopathologie sociale, in S. Ionescu et et C. Jourdan-Ionescu (dir.), *Psychopathologie et société. Traumatisme, événements et situations de vie*, Paris Vuibert, pp.7-17.
- Ionescu, S. (dir.) (2011). *Traité de résilience assistée*, Paris, PUF.
- Kyriacou, C. & Sutcliffe, J. (1977). Teacher stress: prevalence, sources and symptoms, *British journal of educational psychology*, 48, 159-167.
- Kyriacou, C. Sutcliffe, J. (1978). Teacher stress: prevalence, sources, and symptoms. *British Journal of Educational Psychology*. Volume 48, Issue 2, Version of Record online: 13 MAY 2011.
- Kyriacou, C. Sutcliffe, J. (1979). Teacher stress and satisfaction, *Educational Research*, 21, 89-96.
- Lazarus, R.S., Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*, New York: Springer.
- Maslach, C. (1976), Burned-out. *Human Behavior*, 9 (5), September 1976, p.16-22.
- Maslach, C. & Jackson, S.E. (1981). *Maslach Burnout Inventory (Human Service Survey)*. Palo Alto : Consulting Psychologist Press.
- Maslach, C., Jackson, S.E., & Leiter, M.P. (1996). *Maslach burnout inventory manual* (3rd edn.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

- Matrunola, P., 1996. Is there a relationship between job satisfaction and absenteeism? *Journal of Advanced Nursing*, 23, p.827-834.
- Manciaux, M., Vanistendael, R., Lecomte, M., & Cyrulnik, B. (2001). La résilience aujourd'hui. In M Manciaux (dir). *La résilience ; résister et se construire*. Genève : Éditions Médecine et Hygiène, Collection Cahiers médicaux-sociaux.
- Mangham, C.; McGrath, P. ; Reid, G. & Stewart, M. (1995). Résilience, Pertinence dans le contexte de la promotion de la santé, *Document de travail - Analyse détaillée présentée à Santé Canada par Atlantic Health Promotion Research Centre, Université Dalhousie*.
- Piecq, A. (2011). Une lecture du burn-out et de la résilience au travers de douze principes directeurs issus de la pensée systémique. <https://www.google.com/search?q=une+lecture+du+burn+out+>
- Poirot, M. (2007). L'organisation de la résilience individuelle au travail : premiers éléments d'analyse. *Les Cahiers du CEREN*, 20 (2007), pp.12-26.
- Pronost, A.M. (2001). Concepts, Stress, Coping. *Recherche en soins infirmiers N° 67-decembre*. 2001, p.121-131.
- Quenault, B. (2013). « Retour critique sur la mobilisation du concept de résilience en lien avec l'adaptation des systèmes urbains au changement climatique », EchoGéo [En ligne], 24 | 2013, mis en ligne le 10 juillet 2013, consulté le 28 juillet 2016. URL : <http://echogeo.revues.org/13403> ; DOI : 10.4000/echogeo.13403
- Rufat, S. Critique de la résilience pure. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00693162/document>.
- Rasclé N., Berguignat-Janot L., Hue S. (2011). « Travail émotionnel et burnout : état de la question et actions de prévention, l'exemple des enseignants » (2011), in L. La fortune, P. A. Doudin, D. Curchot-Ruedi, N. La franchise, *La santé des enseignants*, Presses de l'Université du Québec, pp. 137-155.
- Sawatzky, J.V. (1996). Stress in critical care nurses: actual and perceived. *Heart and Lung*, 25(5), 409-417.
- Selye, H. (1998). A syndrome produced by diverse noxious agents. 1936. *The Journal of Neuropsychiatry and Clinical Neurosciences* 10 : 230-231.
- Smylie, M.A. (1999). Teacher stress in a time of reform. In Vandenberghe, R. & Huberman, A.M. (Eds.), *Understanding and Preventing Teacher Burnout*. Cambridge University Press, 59-84.
- Solman, R. & Feld, M. (1989). "Occupational Stress: Perceptions of Teachers in Catholic Schools", *Journal of Educational Administration*, 27 (3), 55-68.
- Titran M. (2005). « Nos institutions sont-elles résilientes ? », *La résilience : le réalisme de l'espérance*, Toulouse, ERES , «Fondation pour l'Enfance», 2005, 348 pages
URL : www.cairn.info/la-resilience-le-realisme-de-l-esperance--9782865868223-page-331.htm.
- DOI : [10.3917/eres.fonda.2005.01.0331](https://doi.org/10.3917/eres.fonda.2005.01.0331).

Wong, D.F.K. ; Leung, K. & Christopher, K. (2001). Differential impacts of coping strategies on the mental health of Chinese nurses in hospitals in Hong Kong. *International Journal of Nursing Practice*. Volume 7, Issue 3, p 188–198, June 2001.

ملخص:

إن استجوابنا مستوحى من الملاحظات الأخيرة أقل استخداما في فرنسا والتي ظهرت مؤخرا في المنشورات الأمريكية والكندية، الملاحظات التي أدت إلى عبارات مثل أعمال إرجاعية و مجتمع إرجاعي، عندما يتعلق الأمر بتوضيح القدرة الذاتية للمؤسسات لتشجيع الأفراد على إيجاد حالة توازن، حالتها الأصلية، أو التوازن الجديد الذي يتيح لهم العمل بيسر. نحن نتكلم عن الإرجاعية الذي هو سياق يتميز بشكل من أشكال التوازن، التي تُمكن الأنظمة الحفاظ على وظائفها الأصلية في بيئة ديناميكية ومتغيرة أين يوجد عدد كبير من القوات المتفاعلة، والتي يجب الاحتفاظ بها في توازن أكثر أو أقل هشاشة. إن هدفنا هو تحديث هذه الظاهرة من الإرجاعية الفردية التي هي نتيجة مدمجة في السياق المؤسسي. إن الشركة أو المؤسسة هنا هي الجامعة، سنحاول في سياق هذه المقالة الحفاظ على فك تشفيري استكشافي متوازن لتناول الظروف الملائمة و الظروف غير الملائمة للإرجاعية في الوسط المؤسسي.

كلمات مفتاحية: الإرجاعية المؤسسية، توظيف متوافق، محيط ملائم، محيط غير ملائم.

Abstract:

Our questioning is inspired by recent observations less frequently used in France and which have appeared in American and Canadian publications, which have given rise to expressions such as resilient business and resilient community when it comes to putting into practice evidence the intrinsic capacity of institutions to favor individuals to regain a state of equilibrium either their initial state or a new equilibrium that allows them to function harmoniously. We then speak of resilience, which is a process characterized by a form of homeostasis that allows systems to maintain their initial functions in a dynamic and changing environment in which a large number of forces interact and which must be maintained in a more or less stable equilibrium. Our goal is to update the phenomenon of individual resilience as a result embedded in a corporate context. The company or institution concerned is the university. In this article, we will try to keep a balanced exploratory deciphment that allows us to understand the favorable and unfavorable conditions for institutional resilience.

Keywords: Institutional resilience, harmonious functioning, favorable and unfavorable environment