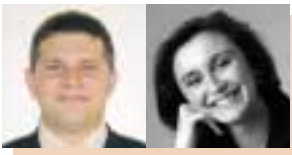


L'épuisement professionnel : vers des interventions organisationnelles



Par
Nicolas Chevrier, M. Ps.
et **Sonia Renon-Chevrier, D.E.S.S.**

LES PROBLÈMES de santé mentale au travail ont des effets dévastateurs pour les organisations. Aux États-Unis, ils occasionnent 54 % des 550 millions de journées de travail perdues. Les coûts sociaux de cet absentéisme s'élèvent à près de 20 milliards \$ par année. Un de ces problèmes de santé mentale est l'épuisement professionnel, ou burnout, qui fait maintenant partie du vocabulaire du milieu de travail. Avec un taux de prévalence de 20 % dans la population active (Demerouti, 2004), 3 400 000 travailleurs souffrent actuellement de burnout au Canada et 800 000 au Québec (Statistique Canada, 2004). Avec de tels chiffres, l'urgence se fait sentir. Dans cet article, nous tenterons de donner des pistes de travail aux psychologues qui œuvrent dans des milieux où le burnout est une préoccupation quotidienne.

La nature du burnout

Le burnout est défini comme un syndrome de détresse psychologique intense lié au travail et caractérisé par trois manifestations : une grande fatigue émotionnelle ; une attitude cynique et détachée envers son travail ; et une baisse importante du sentiment d'accomplissement dans le travail. La distinction avec la dépression est essentielle. Certains symptômes sont communs aux deux formes d'atteinte à la santé mentale mais on distingue le burnout grâce à certains symptômes qui diffèrent. Ainsi, contrairement aux individus qui souffrent de dépression, les victimes de burnout manifesteront de la colère, des fluctuations de poids négligeables, aucune idée suicidaire, peu d'apathie, des cognitions irrationnelles orientées vers le travail, et ils attribueront directement la cause de leur état à ce dernier.

Problème de diagnostic

Le diagnostic précis de ce syndrome fait également l'objet de beaucoup de discussions. Pour l'instant, aucun outil de classification ne permet de déterminer sa présence de façon précise. Le diagnostic

actuellement utilisé est celui du *Trouble d'adaptation non spécifié (F43.9)* que l'on trouve dans le DSM-IV.

La découverte de ce syndrome est relativement récente et son intégration dans les grands systèmes de classification (DSM-IV, CIM-10) n'a pas été faite. Il en résulte que, dans un contexte légal, cette situation peut poser problème pour les personnes qui en sont victimes. De plus, ce flottement contribue à ralentir le processus de reconnaissance du syndrome par les organismes concernés, dont la CSST. Dans ces cas, la consultation de la procédure diagnostique suggérée par Bibeau *et al.* (1989) est très utile puisque celle-ci est reconnue par l'ensemble des chercheurs étudiant ce syndrome.

Les antécédents individuels du burnout

La question des vulnérabilités individuelles a souvent été évoquée dans les écrits traitant du burnout. Puisque c'est l'aspect sur lequel le travailleur a le plus de contrôle, opérer des changements sur sa propre personne est une solution à la portée de tous. Par contre, nier l'apport de l'environnement de travail dans le développement du burnout est un piège dans lequel plusieurs organisations peuvent tomber. En 1996, une méta-analyse des travaux sur la question indiquait que 40 % des causes du développement de ce syndrome sont expliquées par des facteurs individuels (Lee et Aschfort, 1996). Parmi ces facteurs on retrouve les aspects habituels : le perfectionnisme dysfonctionnel, l'introversion, la faible estime de soi, la rigidité cognitive, les dispositions attributionnelles avec lieux de contrôle externe et le névrotisme tel que défini par la théorie des cinq facteurs de la personnalité (*Big Five*). Cette même méta-analyse révèle que 60 % des causes du burnout peuvent être expliquées par des facteurs organisationnels. Ces facteurs deviennent donc un outil de premier ordre pour un intervenant qui veut modifier un environnement dans lequel plusieurs cas de burnout sont constatés.

L'effet des facteurs organisationnels sur le travailleur

Leiter et Maslach (1996) ont réuni en six grandes catégories les facteurs organisationnels qui contribuent au développement du burnout. Ces facteurs sont ici présentés selon un modèle récemment suggéré par des chercheurs hollandais, *le modèle des demandes et ressources de l'environnement de travail* (Demerouti, 2004) inspiré



des travaux de Karasek et Therell (1990). Ce modèle permet de comprendre la place que prend chacun de ces éléments dans la dynamique complexe d'un environnement de travail. Certains facteurs sont présentés comme des *ressources* mises à la disposition de l'individu afin de permettre une exécution adéquate de son travail. Ainsi, la possibilité d'avoir recours à du soutien de la part du superviseur est considérée comme une ressource. Les *demandes* incluent les aspects du travail dont l'accomplissement implique un effort physique ou psychologique. Se voir imposer des délais de production très serrés peut être considéré comme une demande.

C'est l'interaction entre les demandes et les ressources qui détermine l'impact de l'environnement de travail sur le développement du burnout. Plus l'écart entre les demandes et les ressources s'élargit, plus le travailleur risque de se retrouver en situation d'épuisement professionnel. Ainsi, si le travailleur a la possibilité d'avoir recours à son superviseur dans une situation où les délais de production sont trop serrés, l'équilibre entre les demandes et les ressources est maintenu. Par contre, si cet équilibre est rompu, l'individu s'expose à court ou à moyen terme au burnout. Le psychologue qui intervient dans une entreprise doit pouvoir reconnaître adéquatement les ressources et les demandes qui prévalent dans l'organisation.

Les principaux facteurs organisationnels : demandes et ressources

Les principales caractéristiques de l'environnement de travail que l'on reconnaît comme des ressources sont au nombre de quatre. Le contrôle est certainement la plus importante. Un travailleur qui n'a pas l'impression d'avoir le contrôle sur son travail risque de se trouver en situation d'épuisement. Certaines situations vont amplifier cette perception. Le conflit de rôles en est une, que ce soit parce que des autorités multiples font des demandes conflictuelles ou parce que les tâches de chacun sont mal définies. L'ambiguïté de rôle est une autre cause du manque de contrôle perçu. Elle se produit lorsque les liens hiérarchiques sont mal définis; les tâches et les responsabilités de chaque individu varient alors au gré des situations rencontrées par l'organisation et des humeurs des supérieurs hiérarchiques.

La récompense, une des ressources importantes, est définie par ce que l'on reçoit en échange des services rendus à l'entreprise. Cette récompense peut prendre plusieurs formes; elle peut être financière (bonus), sociale (félicitations de la direction) ou institutionnelle (promotions). Lorsque le travailleur perçoit une dissonance entre les efforts investis et les récompenses, il devient plus vulnérable.

Un autre aspect à ne pas négliger lors d'une évaluation est l'impact de la communauté sur le développement de l'épuisement professionnel. Lorsqu'on parle de communauté, le soutien social nous vient immédiatement à l'esprit. Or, non seulement le soutien social venant des collègues et des supérieurs hiérarchiques est important,

mais la qualité des liens entre les individus qui interagissent dans l'organisation est également un facteur important à évaluer. Cette qualité des liens s'apparente à ce que l'on identifie comme le climat de travail.

Finalement, la justice est considérée comme une ressource de l'entreprise. Elle implique que l'organisation et ses représentants fassent preuve d'intégrité dans leur gestion, celle-ci se manifestant par l'absence de favoritisme dans l'octroi de promotions, la transparence des processus décisionnels et l'équité dans le traitement des équipes de travail et des corps d'emploi.

Les *demandes de l'organisation* se divisent en deux grandes catégories. La première, la charge de travail, est certainement la plus significative. C'est le facteur qui contribue le plus au développement de l'épuisement, l'une des deux constructions mentales centrales au burnout. En effet, plus la charge de travail est élevée, plus l'individu devient vulnérable. Cette relation dépend également de certaines caractéristiques de la tâche, à savoir le type de tâche demandée, la perception que l'individu en a et la charge émotionnelle liée à celle-ci. La seconde catégorie a trait à la congruence entre les valeurs de l'individu et celles de l'organisation. Cette caractéristique est centrale lorsqu'on évalue une demande. Par exemple, un travailleur pour qui les valeurs familiales sont fondamentales pourra difficilement fonctionner dans une entreprise qui ne valorise que le temps passé au travail.

Le modèle présenté constitue un outil important d'évaluation et d'intervention. Il permet d'identifier clairement les différentes zones d'intervention, tout en considérant la situation unique de chaque entreprise. De cette façon, on peut intervenir sur l'individu tout en proposant des interventions sur des aspects concrets de l'environnement de travail. En œuvrant ainsi sur deux fronts, il est concevable que l'on puisse améliorer la qualité de vie au travail de nombreux travailleurs.

Nicolas Chevrier, psychologue, est consultant principal chez Services psychologiques Séquoia. Il partage son temps entre la pratique clinique avec des individus et l'intervention en entreprise. Il termine actuellement une thèse doctorale ayant pour sujet l'épuisement professionnel et les facteurs organisationnels qui y sont liés.

Sonia Renon-Chevrier, psychologue, est conseillère principale au service de l'équipe de Raymond Chabot Ressources Humaines inc. Elle possède huit années d'expérience dans le domaine de la consultation en psychologie organisationnelle, de la transition de carrière et des ressources humaines.

Bibliographie

- Demerouti, E. (2004). *Burnout, Work, Engagement and Performance*. Présentation, Athènes.
- Karasek, R., et Therell, T. (1990). *Healthy Work Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. New York, Basic Books.
- Lee, R. T., et Ashforth, B. E. (1996). « A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of burnout ». *Journal of Applied Psychology*, 81-2, p. 123-133.
- Leiter, M. P., et Maslach, C. (1996). « Six areas of worklife : A model of the organizational context of burnout ». *Journal of Health and Human Services Administration*, 21, printemps, p. 472-499.
- Statistique Canada (2004). *Le Canada en statistiques*, Ottawa. www.statcan.ca/francais/Pgdb/labor07b_f.htm.