

SESSION THÉMATIQUE X TRAVAIL ET USURE PROFESSIONNELLE

Liste des communications

- ▶ **Didier Truchot** - *Le burn-out : qu'en savons-nous aujourd'hui ? Une revue critique des recherches actuelles*
(Université de Franche-Comté, F),
- ▶ **Anne Poueyo-Verwaerde, Didier Truchot** - *Types de pouvoir dans l'organisation et burn-out. Une recherche dans l'industrie et le secteur des services*
(Université de Franche-Comté, F),
- ▶ **Didier Laugaa, Nicole Rascle** - *Le burn-out des enseignants : état des lieux et construction d'un programme d'intervention*
(Université de Bordeaux 2, F),
- ▶ **Jean-Pierre Neveu** - *Application de la théorie de la préservation des ressources à l'épuisement professionnel des surveillants de prison*
(Université Montesquieu, Bordeaux / LIRHE-CNRE, Toulouse, F),
- ▶ **Didier Truchot, Céline Poulet** - *L'épuisement professionnel est-il un phénomène contagieux ? Test et prolongement du modèle du burn-out socialement induit auprès de 200 médecins*
(Université de Franche-Comté, F).

SESSION THÉMATIQUE X

//

Le burn-out : qu'en savons-nous aujourd'hui ?
Une revue critique des recherches actuelles //

Didier Truchot, maître de conférences,

Laboratoire de Psychologie
Université de Franche-Comté
30-32 rue Mégevand
25030 Besançon Cedex
didier.truchot@univ-fcomte.fr

> **Mots clés : burn-out ; stress ; évaluation ; santé ; travail.**

À l'heure où l'on estime que, dans l'ex-Europe des quinze, 30 % des employés souffrent de stress professionnel, les travaux sur le burn-out offrent des outils théoriques et méthodologiques permettant de mieux comprendre et mesurer ce phénomène, de dégager les processus sous-jacents et de proposer des stratégies pour l'action. Au cours de cette intervention introductive, je présenterai dans un premier temps un panorama des recherches actuelles sur le burn-out, et terminerai par une présentation générale de ce symposium.

Définition et manifestations du burn-out

Après une première phase de recherche (1974-1990) où il est apparu comme spécifique aux professions "aidantes" (travailleurs sociaux, personnels de soins infirmiers, enseignants, etc.), on a rapidement reconnu que le burn-out atteignait l'ensemble des individus au travail. Si plusieurs définitions se côtoient dans la littérature, aujourd'hui, une définition s'impose, celle de Maslach & Jackson (1981,1986), Maslach et al. (1996).

Le burn-out est un syndrome psychologique à 3 dimensions :

- 1) **L'épuisement émotionnel**, manifestation centrale du burn-out. Il renvoie à une fatigue chronique, au sentiment que les ressources émotionnelles sont épuisées. L'épuisement émotionnel est lié au stress et à la dépression même si la distinction entre ces constructs est bien établie (e.g., Bakker et al., 2000 ; Glass & McKnight, 1996).
- 2) **La dépersonnalisation** ou le cynisme représente la dimension interpersonnelle, sociale, du burn-out. Elle renvoie au développement d'attitudes impersonnelles, détachées, négatives, cyniques, stigmatisantes, envers les personnes dont on s'occupe (clients, patients, élèves...), ses collègues, son institution, son travail. Il s'agit d'une stratégie de coping maladaptée, destinée à faire face à l'épuisement des ressources internes en mettant à distance les exigences de son travail. Les clients, les usagers, les collègues, etc. étant perçus sur un mode négatif, leurs demandes, leurs besoins apparaissent moins pressants, moins urgents à résoudre.
- 3) **La réduction de l'accomplissement personnel** ou de l'efficacité professionnelle concerne à la fois la dévalorisation de son travail, de ses compétences, la diminution de l'estime de soi et du sentiment d'auto-efficacité. La personne ne s'attribue aucune capacité à faire avancer les choses, convaincue de son inaptitude à répondre effectivement aux exigences de son travail. L'accomplissement personnel (ou l'efficacité professionnelle) représente la dimension auto-évaluative du burn-out.

Le burn-out dépasse la notion de stress, qu'il subsume, pour englober les aspects sociaux et évaluatifs de l'épuisement professionnel. Les recherches transversales et longitudinales ont montré que le burn-out a des effets particulièrement néfastes. Au niveau de l'individu, on observe des conséquences :

- 1) physiques (e.g., fatigue prolongée, troubles musculosquelettiques, désordres psychosomatiques, cholestérolémie, diabète de type 2) ;
- 2) comportementales (e.g., conduites addictives, agressivité, diminution des performances) ;

- 3) cognitives (e.g., pensées rigides, erreurs) ;
- 4) affectives (e.g., états dysphoriques) ;
- 5) motivationnelles (e.g., perte d'intérêt pour son travail).

Au niveau interindividuel, le burn-out se manifeste à travers des conflits avec clients, collègues, par une prise en charge défectueuse des clients (patients, etc.). Au niveau organisationnel, le burn-out engendre une inefficacité au travail, un absentéisme élevé, un climat organisationnel négatif.

Les causes du burn-out

Pour des spécialistes aussi réputés que Maslach ou Leiter (1997), les causes du burn-out résident essentiellement dans l'environnement de travail et non dans l'individu. Nous en savons beaucoup aujourd'hui sur la façon dont les stressors liés au contenu et à l'environnement du travail agissent sur chacune des dimensions du burn-out. Ils ont été étudiés selon qu'ils ont des effets directs ou indirects. Au niveau du contexte professionnel, on connaît par exemple l'impact du conflit et de l'ambiguïté de rôle, du manque de participation aux prises de décision, du manque de support social ou encore des nouvelles formes d'insécurité. Au niveau du contenu du travail, on connaît par exemple l'importance des tâches fragmentées, de l'impossibilité d'exercer ses compétences, de la surcharge de travail, des relations chargées émotionnellement. En fait, derrière la plupart de ces stressors, les modèles théoriques insistent sur les mécanismes psycho-sociaux sous-jacents suivants : absence de contrôle sur son activité, inéquité des relations au travail, manque de soutien. On notera que la grande majorité des recherches réalisées à ce jour demeurent à un niveau d'analyse micro-organisationnel. Elles étudient les variables auxquelles les individus sont directement confrontés. En d'autres termes, nous en savons beaucoup sur la façon dont l'environnement de travail immédiat agit sur le burn-out, mais encore trop peu sur la façon dont agissent les variables macro-organisationnelles (e.g., le type de pouvoir dans l'organisation) ou liées au contexte social et économique (e.g., restructuration, délocalisation, insécurité de l'emploi). Parallèlement, on peut ajouter que les données recueillies concernent le plus souvent les tensions perçues par l'individu. Les recherches à venir auraient intérêt à davantage tenir compte des variables objectives et à situer l'analyse à un niveau collectif.

Si certains limitent les causes du burn-out au travail lui-même, dans un volume impressionnant de publications, les chercheurs se demandent s'il y a des types d'individus ou des caractéristiques individuelles qui exposent davantage au burn-out et si d'autres, a contrario, sont protectrices. (Cf. le modèle transactionnel qui sert de cadre de référence à de nombreuses recherches sur le burn-out). Les caractéristiques individuelles étudiées se distinguent selon qu'elles sont génétiques (e.g., sexe, âge), acquises (e.g., niveau de formation) où traduisent des dispositions liées à la personnalité (e.g., traits de caractère, style de coping). Elles ne représentent pas toutes des dispositions permanentes et définitives. Certaines qui protègent du burn-out peuvent être acquises, renforcées ou au contraire affaiblies par le contexte de travail et les conditions culturelles et socio-économiques. C'est le cas par exemple de l'auto-efficacité ou des stratégies de coping. C'est le cas également des différences de genre qui masquent le plus souvent les inégalités sociales face à l'emploi entre hommes et femmes. Comprendre comment ces caractéristiques affectent le processus de burn-out ou sont affectées par ce processus constitue donc un enjeu pertinent autant au niveau théorique qu'au niveau pratique.

Évidemment, on débouche ici sur un débat non seulement théorique mais aussi idéologique et déontologique. L'idée qu'il y aurait des individus plus vulnérables et par conséquent, à l'autre bout de l'échelle, d'autres plus résistants peut faire porter la faute sur les plus fragiles et ouvrir la voie à la discrimination. On a connu ce même débat avec les accidents du travail avant de rendre l'environnement plus sûr.

Les remédiations

Malheureusement, il existe un écart considérable entre le monde des chercheurs et celui des praticiens. Trop peu d'interventions sont basées sur des recherches empiriques et des théories solides. La prévention primaire est certainement la méthode la plus sûre pour enrayer les effets dévastateurs du burn-out. Mais aujourd'hui, les contraintes que l'économie libérale fait peser sur les employés éloignent du monde du travail la prévention primaire. Elle bouscule la marche établie de l'organisation, est plus difficile à mettre en place qu'une formation à la relaxation ou à la gestion du temps.

La prévention secondaire présente des contenus très variés, mais la plupart tournent autour des techniques de communication, de réévaluation cognitive, d'entraînement à la relaxation, d'éducation à un mode de vie plus sain et de développement des stratégies de coping. Il ne faut pas minimiser l'utilité de ce type d'interventions mais les remettre à leur juste place. Elles ne contribuent qu'à minima à l'amélioration du climat social de l'organisation et ne font, à vrai dire, pas grand chose pour réduire les sources de tension. Il est évident que former les personnes à mieux faire face aux sources de tension ne contribue pas à promouvoir les changements fondamentaux nécessaires pour diminuer durablement le burn-out. Elles sont en outre potentiellement stigmatisantes pour les employés puisque c'est à eux de posséder, d'acquérir et de développer des capacités de faire face effectives pendant que l'employeur n'est pas sollicité pour changer l'environnement de travail.

Le symposium

Ce symposium offre quatre contributions originales qui articulent des causes se situant à différents niveaux d'analyse et montrent la diversité des perspectives. La première intervention (Anne Poueyo-Verwaerde & Didier Truchot) aborde une question jusque-là peu étudiée, celle du pouvoir dans l'organisation. Elle est menée auprès d'employés de secteurs d'activité très souvent délaissés dans les travaux sur le burn-out : l'industrie de production et les relations de services. Les auteurs montrent comment le pouvoir formel est associé aux variables qui sont génératrices de burn-out tandis qu'un pouvoir informel, basé entre autres sur la circulation de l'information, est associé aux variables salutogènes.

La deuxième intervention (Didier Laugaa & Nicole Rasclé) est basée sur une recherche longitudinale. Menée auprès d'enseignants, elle met en évidence l'impact de la charge de travail, du sentiment d'inéquité, de la violence des demandes externes et de l'absence de soutien social dans l'émergence du burn-out. Les auteurs ouvrent leur réflexion sur des propositions destinées à prendre en charge les enseignants en difficulté en insistant sur le rôle bénéfique du soutien social.

Le troisième intervention (Jean-Pierre Neveu) s'appuie sur une théorie novatrice dans le domaine du stress et du burn-out : la théorie de la conservation des res-

sources. L'auteur se situe dans une perspective salutogénique et montre comment la perte des ressources de l'individu est au cœur du phénomène de burn-out. À partir d'un échantillon important (N=707) de surveillants de maisons d'arrêts il questionne la place de l'accomplissement personnel dans le processus de burn-out et propose de discuter ses résultats d'un point de vue managérial.

Enfin, la quatrième intervention (Didier Truchot & Céline Poulet) aborde la question de la transmission émotionnelle du burn-out. À partir du modèle du burn-out socialement induit, les auteurs montrent comment le burn-out peut devenir "contagieux" au sein d'un groupe professionnel.

SESSION THÉMATIQUE X

//

Types de pouvoir dans l'organisation et burn-out.
Une recherche exploratoire dans l'industrie
et le secteur des services //

Anne Poueyo-Verwaerde

Département de Psychologie, Université de Franche-Comté

Didier Truchot, maître de conférences,

Laboratoire de Psychologie, Université de Franche-Comté
30-32 rue Mégevand
25030 Besançon Cedex
didier.truchot@univ-fcomte.fr

> **Mots clés : burn-out ; organisation ; management ; stress.**

Les recherches concernant le burn-out se préoccupent depuis longtemps des déterminants intra-individuels, interindividuels, et organisationnels. Toutefois, en ce qui concerne ces derniers, le pouvoir dans l'organisation a rarement été pris en compte. Pourtant, la façon dont le pouvoir s'exerce, à travers l'autonomie qu'il laisse aux employés, le soutien social qu'il leur apporte, le moyen par lequel il les amène à émettre des comportements qu'ils n'auraient pas émis spontanément, etc., doit contribuer au burn-out. Partant d'une conceptualisation du pouvoir dans le champ de la psychologie sociale des organisations, nous retenons ici le concept de pouvoir interpersonnel de Raven (1993, 1999). Ce dernier définit six moyens potentiellement utilisés par un individu pour influencer les comportements d'un autre dans le contexte de l'organisation : la coercition, la récompense, la référence, la légitimité, l'expertise et l'information (les six bases du pouvoir).

Les objectifs de cette étude étaient multiples :

- 1) Valider les six bases du pouvoir inventoriées par Raven, le but étant d'envisager une classification de la base la plus pathogène à la base la plus salutogène. Sur la base d'une recherche précédente (Truchot & Badré, 2004), nous faisons l'hypothèse que les bases seront perçues sur une dimension opposant le pôle le plus formel (et pathogène) au plus informel (et salutogène).
- 2) Tester parallèlement l'hypothèse selon laquelle le pouvoir informel sera associé aux principales variables qui, généralement, sont associées à un burn-out réduit : faibles exigences perçues, contrôle perçu, support hiérarchique élevé, justices procédurale et distributive élevées, sentiment d'auto-efficacité.
- 3) Mener cette étude auprès de secteurs d'activité rarement pris en compte dans les recherches sur le burn-out : les secteurs de l'industrie et des services.

Méthode et principaux résultats

Des salariés d'une industrie de production et du secteur des services (N=175) ont renseigné un questionnaire contenant les échelles destinées à mesurer les variables de cette recherche.

Les analyses (ACP, ANOVA et régressions) montrent que :

- 1) Les six bases du pouvoir envisagées par Raven se regroupent sur des deux facteurs principaux : bases formelles vs. informelles.
- 2) Les bases informelles (vs. formelles) sont significativement associées aux principales variables qui protègent du burn-out : faibles exigences perçues, support hiérarchique élevé, justices procédurale et distributive élevées, sentiment d'auto-efficacité.
- 3) Deux types de pouvoir se détachent des six bases en ce qui concerne leur poids dans la variance du burn-out : le pouvoir informationnel et le pouvoir de coercition. Le pouvoir informationnel a un poids significatif sur la plupart des facteurs organisationnels, dans le sens d'une réduction du burn-out. De façon inverse, le pouvoir de coercition est relié à presque tous les facteurs organisationnels (sauf le contrôle et les exigences) et ceci dans le sens d'une augmentation du burn-out. Nous pouvons ainsi placer ces deux bases de façon distincte sur une échelle bipolaire : le pouvoir informationnel en tant que pouvoir le "plus salutogène" et le pouvoir de coercition en tant que type d'influence le "moins salutogène".

En ce qui concerne les quatre autres bases, le pouvoir légitime et le pouvoir de référence contribuent à une amélioration de la perception de la justice organisationnelle. De plus, le pouvoir de référence joue un rôle significatif dans la variance du support hiérarchique, une variable prépondérante dans la régulation du burn-out. Quant au pouvoir de récompense, il est globalement neutre sur l'ensemble des variables considérées. Enfin, nos analyses révèlent une particularité en ce qui concerne le pouvoir d'expertise : cette base joue sur certaines variables dans le sens d'une réduction de certaines tensions (notamment amélioration du sentiment de justice procédurale) mais également dans le sens d'une augmentation d'autres tensions (baisses de la latitude de décision et du contrôle). Nous discutons les résultats du point de vue de l'influence du type de pouvoir et de ses corrélats sur le burn-out.

SESSION THÉMATIQUE X

//
Le burn-out des enseignants :
état des lieux et construction
d'un programme d'intervention //

Didier Laugaa, psychologue scolaire - doctorant,

Nicole Rascle, professeur de psychologie de la santé,

Université de Bordeaux 2
3ter place de la Victoire
33076 Bordeaux Cedex
didier.laugaa@wanadoo.fr

> **Mots clés : burn-out ; enseignants ; stress ; intervention.**

Cadre théorique et problématique

Selon le modèle transactionnel du stress de Lazarus & Folkman (1984), le stress résulte de processus cognitivo-émotionnels qui prennent leur origine dans une transaction entre l'individu et la situation. Ce modèle accorde une position centrale à l'activité de l'individu au travers des évaluations successives qu'il fait de la situation et de ses propres ressources.

Trois grandes étapes jalonnent cette transaction :

- 1) L'individu se demande quel est, pour lui, l'enjeu de la situation. C'est l'étape d'évaluation primaire de la situation.
- 2) Il évalue ses ressources adaptatives (e.g., contrôle perçu, soutien social perçu) de façon à quantifier sa capacité à contrôler la situation à laquelle il est confronté. On parle d'évaluation secondaire de la situation.
- 3) Les deux premières évaluations lui permettent de déterminer les possibilités qu'il a de modifier la situation pour mieux la maîtriser. C'est l'étape de la mise en place de stratégies de coping.

Le métier d'enseignant est un métier particulièrement stressant, d'autant plus qu'aujourd'hui les conditions de travail ont tendance à se détériorer : l'enseignant doit faire face à un public de plus en plus hétérogène avec des enfants en véritable rupture scolaire et il fait l'objet de nombreuses critiques selon lesquelles il serait un nanti, responsable des dysfonctionnements du système éducatif. Par conséquent, on n'est pas surpris de lire *"qu'une des professions qui semble particulièrement stressante est celle d'enseignant"* (Greenglass, Burke & Konarski, 1997, p.267).

L'impact de ces facteurs de stress se retrouve sur les trois dimensions du burn-out : l'hétérogénéité du public entraîne une surcharge de travail conduisant à un véritable épuisement émotionnel. Les enfants en rupture scolaire alimentent une tendance de l'enseignant à dépersonnaliser la relation pédagogique. Les critiques récurrentes des "usagers-clients" du système éducatif nourrissent le sentiment de ne pas être professionnellement accompli. Face à ces situations de stress, l'enseignant évalue le soutien social (et en particulier professionnel) dont il dispose et met en place des stratégies de coping spécifiques adaptées à cette évaluation.

Méthodologie

Dans cette recherche longitudinale, 259 enseignants ont renseigné à deux reprises un questionnaire mesurant les variables de cette recherche :

- T1 (décembre 2002) :
 - 1) Caractéristiques sociodémographiques ;
 - 2) Stress perçu spécifique aux enseignants français en élémentaire (Laugaa, 2004) ;
 - 3) Auto-efficacité (Schwarzer, Jerusalem, 1995) 4) Soutien social perçu : (Bruchon-Schweitzer, 2002) ;
 - 4) Coping spécifique aux enseignants (Dewe, 1985).
- T2 (juin 2003) : Une échelle de burn-out, le M.B.I. (Maslach & Jackson, 1986).

Principaux résultats

L'ACP exploratoire avec rotation varimax montre qu'il existe quatre facteurs principaux de stress professionnel perçu chez les enseignants en élémentaire : la surcharge de travail, le sentiment d'inéquité, le manque de soutien organisationnel et la violence des demandes externes.

Les régressions linéaires confirment, entre autres :

- 1) L'importance des moments de carrière dans l'enseignement : sensibilité du début de carrière (forte dépersonnalisation) - "sérénité" de la fin de carrière (faible épuisement émotionnel et faible dépersonnalisation).
- 2) L'importance d'une source de soutien professionnel : celle du psychologue scolaire avec, entre autres, un impact direct sur la dépersonnalisation. Tout se passe comme si la possibilité donnée à l'enseignant de parler de l'enfant en difficulté lui permettait de "réhumaniser" la relation.

Le LISREL montre :

- 1) L'existence du fort lien entre stress perçu et épuisement émotionnel.
- 2) Un rapport inverse à celui habituellement observé entre stress perçu et dépersonnalisation.
- 3) L'existence de stratégies de coping fonctionnelles (coping rationalisation) et dysfonctionnelles (enseignement traditionnel, évitement).

Discussion et propositions : Comment prendre en charge les enseignants en difficulté ?

Le lien négatif entre la dépersonnalisation et le soutien social du psychologue scolaire permet de penser qu'un travail de collaboration, une relation de confiance entre enseignant et psychologue sont des éléments favorisant la gestion du stress par l'enseignant. Ils préviendraient, notamment, l'instauration au sein de la classe de relations distantes, froides, déshumanisées, protectrices pour l'enseignant, mais bien peu sécurisantes pour les enfants. Ce seul résultat nous incite à penser qu'il conviendrait d'insister sur le rôle de soutien que peut représenter le psychologue de l'éducation et d'élargir ses missions dans ce sens. Cela suppose

que l'institution scolaire accepte de faire un double effort, quantitatif (augmentation notable du nombre de psychologues scolaires) et qualitatif (clarification des missions d'aide aux enseignants en difficulté permettant de légitimer une demande d'aide sans culpabilisation).

Une première brèche semble s'ouvrir : aujourd'hui, dans certaines académies, l'Inspecteur d'Académie permet aux psychologues scolaires d'animer des groupes de parole pour que les enseignants puissent aborder les difficultés professionnelles qu'ils rencontrent (sans qu'il y ait un retour à la hiérarchie). Les enseignants engagés dans ce programme semblent très satisfaits.

Il est temps de prendre en compte la souffrance des enseignants et de rompre l'isolement professionnel (stresseur principal, selon notre recherche) dans lequel ils se sentent enfermés. Il est temps d'aider l'enseignant à prendre le recul nécessaire à la mise en place de stratégies d'ajustement efficaces.

SESSION THÉMATIQUE X

//

Application de la théorie de la préservation des ressources
à l'épuisement professionnel des surveillants de prison //

Jean-Pierre Neveu,

Université Montesquieu, Bordeaux
LIRHE-CNRE, Toulouse
Domaine universitaire
11 allée Ausone
33607 Pessac Cedex
neveu@montesquieu.u-bordeaux.fr

> **Mots clés** : prévention ; burn-out ; prison ; GRH.

Comme en témoignent les recensions (Kleiber & Enzmann, 1990 ; Lubin, Robinson & Sailors, 1992 ; Schulz, Greenley & Brown, 1995), l'étude du burn-out porte sur une très large variété de professions. Néanmoins, il est aussi apparu qu'au-delà des résultats obtenus validant tel ou tel raffinement théorique, il importait de réfléchir à la nature même des modèles employés. L'enjeu est de taille car le type de démarche suivie oriente directement les décisions prises sur le terrain en matière de réduction et de prévention. L'objet de cette étude est ainsi d'aborder le phénomène de l'épuisement professionnel en rapport direct avec les préoccupations et les moyens mis à disposition des responsables de gestion des ressources humaines.

Dans une optique de gestion, l'épuisement professionnel représente une perte difficilement chiffrable. Certes, le poids de l'absentéisme ou des démissions peut être évalué. Pourtant, cela n'est rien comparé au dysfonctionnement causé par une mise à mal des compétences. Dans ce domaine, il est clair que les pertes vont bien au-delà du coût salarial pour handicaper les capacités mêmes de compétitivité et de performance des organisations. Les implications d'un tel contexte ne semblent pas toujours entendues par la recherche. En effet, celle-ci s'inscrit largement dans le cadre pathogénique d'une identification des causes de troubles psychologiques. Or, un salarié souffrant d'épuisement professionnel représente déjà une compétence amoindrie et l'efficacité réparatrice des programmes de réduction de troubles psychologiques n'est pas toujours à la hauteur des investissements consentis (Briner & Reynolds, 1999 ; Matteson & Ivancevich, 1988). En d'autres termes, une démarche réactive seule, fondée sur une victimisation des salariés ne saurait suffire à traiter le problème de l'épuisement professionnel.

Pour répondre à ce défi, notre étude emprunte la voie alternative du cadre salutogénique (Levi, 1990 ; Antonovsky, 1979). De fait, elle propose d'analyser le phénomène d'épuisement professionnel par rapport à ce qui fonde la santé des salariés. L'épuisement professionnel (ici évalué selon le Maslach Burnout Inventory) est ainsi considéré davantage comme résultant d'une attrition des ressources personnelles. Cette démarche, positive, a le mérite de pouvoir s'accorder avec une politique de prévention que permet rarement l'urgence de l'approche pathogénique.

Prenant pour point de départ la théorie de préservation des ressources (Hobfoll, 1989), trois modèles différents sont mis en concurrence. Chacun teste la structure de l'épuisement professionnel par rapport à une perte de ressources (utilisation des compétences, participation, support du collectif de travail, estime de soi) et à une sélection de corrélats (absentéisme, dépression). La population étudiée correspond à un échantillon de surveillants de maison d'arrêt (n=707) réparti sur un ensemble d'établissements français. L'analyse en équation structurelle valide, en termes identiques, deux solutions différentes. Néanmoins, de toutes les composantes de l'épuisement professionnel, le sentiment d'accomplissement apparaît comme étant le moins lié au syndrome de perte des ressources. L'effondrement émotionnel est, quant à elle, la composante la plus en rapport avec les phénomènes d'absentéisme et de dépression. Contrairement à l'hypothèse du modèle rejeté (issu du modèle proposé par Hobfoll & Shirom, 1993), l'absentéisme n'est pas apparu comme une variable intermédiaire de coping entre perte de ressources et épuisement professionnel.

Diverses implications théoriques et managériales concluent l'exposé des résultats obtenus.

SESSION THÉMATIQUE X

//

L'épuisement professionnel est-il un phénomène contagieux ? Test et prolongement du modèle du burn-out socialement induit auprès de 200 médecins //

Didier Truchot, maître de conférences,

Laboratoire de Psychologie,
Université de Franche-Comté
didier.truchot@univ-fcomte.fr

Céline Poulet,

Département de Psychologie,
Université de Franche-Comté
30-32 rue Mégevand
25030 Besançon Cedex

> **Mots clés : burn-out ; médecin ; stress ; émotions.**

Plusieurs arguments suggèrent que le burn-out obéit aussi à un processus de contagion, autrement dit qu'il puisse être socialement induit. (Cf. Bakker et al., 2001 ; 2003). D'abord, des recherches expérimentales ont mis en évidence *"une tendance à imiter automatiquement et à synchroniser ses expressions faciales, vocalisations, postures et mouvements avec ceux d'une autre personne, et par conséquent, à converger émotionnellement"* (Hatfield, Cacioppo, & Rapson, 1994). Par exemple, au cours des conversations, les individus ont tendance à imiter les expressions faciales, les voix et les comportements des autres (Bavelas Black, Lemery, & Mullet, 1987). Il s'agit ici de processus inconscients, en ce sens qu'ils sont "automatiques", non contrôlés volontairement. On sait que les collègues représentent des modèles de rôle, des exemples à imiter. De ce point de vue, lorsqu'ils ressentent des tensions, les individus peuvent observer des manifestations de burn-out chez leurs collègues et, en quelque sorte, se les approprier. Ceci d'autant plus qu'ils sont susceptibles à la contagion.

Ensuite, la contagion peut provenir aussi d'un processus cognitif conscient lorsque la personne est à l'écoute des émotions des autres, par exemple quand elle imagine ce qu'elle-même ressentirait si elle était à la place de l'autre. Elle peut dans ce cas éprouver des émotions similaires à l'autre. L'observateur empathique se rappelle des moments où il a connu la même situation, ce qui ravive les sentiments qu'ils éprouvaient alors (Hsee, Hatfield, Carlson & Chemtob, 1990). Pour Hatfield et al., (1994), la contagion émotionnelle a plus de chances de se produire quand les personnes portent particulièrement attention les unes aux autres et si elles sont exposées fréquemment aux émotions des autres. Les manifestations de burn-out observées chez ses collègues, les discussions au cours desquelles ils évoquent leurs difficultés, leurs insatisfactions risquent progressivement de contribuer à modifier ses propres attitudes. De ce point de vue, le support social, dans la mesure où il suppose un contact avec autrui, pourrait éventuellement avoir un effet paradoxal : transmettre le burn-out. À nouveau, cet effet devrait être d'autant plus accentué que les individus sont susceptibles à la contagion émotionnelle.

Enfin, on sait que les émotions négatives sont plus transmissibles que les émotions positives. Proches des symptômes dépressifs, elles doivent donc être particulièrement contagieuses : par exemple des étudiants qui partagent une chambre avec un colocataire dépressif deviennent progressivement dépressifs au fil du temps (Howes, Hokanson & Lowenstein, 1985).

À ces arguments, on peut ajouter ceux évoqués par Buunk (1990) et Buunk et Hoorens (1992). Les recherches sur la polarisation de groupe montrent que lorsque les individus s'engagent dans une discussion qui porte sur les problèmes importants rencontrés dans une situation commune, et que le groupe partage une vision négative de ces problèmes, alors ces membres ont une vision plus négative encore après la discussion (Moscovici, 1985). Buunk (1990), Buunk et Hoorens, (1992) suggèrent que lorsqu'ils parlent de leurs difficultés professionnelles avec des collègues et qu'ils se trouvent dans un environnement de travail où prédomine une vision négative de ces problèmes, il est probable qu'ils développent eux-mêmes une vision plus négative. Les informations échangées amèneront les individus à croire que leur situation de travail est particulièrement mauvaise, à développer des sentiments négatifs. On peut encore évoquer les travaux de Schacher et Singer (1961) qui montrent que les individus ne sachant pas interpréter leurs états d'activations internes seront sensibles à ceux de leur voisin qu'ils finiront par imiter.

Méthode et résultats

Cette recherche par questionnaire, menée auprès de 190 médecins montrent, conformément à nos hypothèses que :

- 1) Le burn-out perçu chez ses collègues est associé à un degré plus élevé d'épuisement et de dépersonnalisation.
- 2) La susceptibilité à la contagion est associée à un degré élevé d'épuisement et d'accomplissement personnel.
- 3) Le support social peut avoir un effet paradoxal. Lorsqu'ils sont susceptibles à la contagion (vs. peu susceptibles), les médecins qui reçoivent un soutien social élevé (vs. faible) de leurs collègues ont un épuisement émotionnel plus élevé. Inversement, quand ils reçoivent un faible soutien, ceux qui sont peu susceptibles à la contagion ont un épuisement émotionnel élevé.
- 4) Si avec une charge de travail élevée les médecins ont le même score d'épuisement émotionnel quel que soit leur degré de susceptibilité à la contagion, ceux qui ont une faible charge de travail mais une forte susceptibilité à la contagion ont un épuisement élevé tandis que leurs collègues peu susceptibles à la contagion ont un épuisement faible.

Les résultats sont discutés du point de vue de la régulation de la communication dans les groupes professionnels et des effets paradoxaux parfois observés du support social.