

Comment évaluer le stress professionnel et le *burn-out* ?

Étude diagnostic de la prévention des risques psychosociaux au sein d'une entreprise belge (1/2)

CÉLINE BUGLI
Statistician

European Institute for Intervention and Research on Burn Out

DR PATRICK MESTERS
Director ; Founder

European Institute for Intervention and Research on Burn Out

Introduction

Cette enquête sur les risques psychosociaux fut réalisée en 2015, à la demande d'une institution mutualiste en Belgique. L'organisation procédait à d'importantes restructurations dans l'organisation du travail et était confrontée à un important taux d'absentéisme.

L'objectif de l'étude consistait à évaluer le niveau de stress professionnel au sein de la population des employés et à identifier les facteurs liés à l'organisation du travail qui pouvaient être cause de fragilisation et d'absentéisme. À terme, l'intention de la direction était de se baser sur des faits et sur des données chiffrées, validées statistiquement, afin de mettre en place une stratégie de prévention cohérente.

a. Définition du stress professionnel

Le stress professionnel est considéré comme une réponse « normale » du travailleur face à des exigences de situation pour autant qu'il dispose de ressources suffisantes (matérielles, opérationnelles, psychologiques) pour y répondre¹. Le stress est un phénomène subjectif : il dépend de l'évaluation faite par le travailleur des contraintes liées à son environnement de travail et du sentiment de contrôle qu'il peut exercer sur ces dernières. Le stress devient cependant contre-productif lorsqu'il génère un état vécu comme négatif par le sujet. Surgissent alors plaintes et dysfonctionnements physiques, psychiques et sociaux. L'état d'épuisement professionnel (ou *burn-out*) s'installe progressivement lorsque perdure un déséquilibre entre les exigences du travail et l'incapacité du collaborateur à y répondre. Le « *burn-out* » se caractérise par un sentiment de fatigue intense, une perte de contrôle, une incapacité à aboutir à des résultats concrets².

Trois dimensions constituent l'épuisement professionnel : l'épuisement « personnel » physique, moral et intellectuel (fatigue, troubles de concentration et de mémoire, douleurs diffuses, etc.) ; l'épuisement « relationnel » (déshumanisation, cynisme, agressivité, irritabilité) et l'épuisement « professionnel » (perte du sentiment de réalisation et de satisfaction pro-

fessionnelles, désengagement, alors que le métier en soi reste apprécié)³.

En Belgique et en France, la loi reconnaît le stress excessif au travail comme faisant partie des risques psychosociaux professionnels. L'employeur est censé mettre en place les mesures nécessaires pour diagnostiquer, prévenir et gérer ces risques⁴. Il est recommandé, au moyen d'enquêtes, d'identifier les populations de collaborateurs à risque, d'évaluer les dangers, de repérer les causes dans l'organisation du travail et de mettre en place les mesures de prévention nécessaires.

b. Contexte organisationnel

Aujourd'hui, les organisations mutualistes font face à une période charnière de leur évolution. Les premières mutuelles apparues au début du XIX^e siècle furent créées grâce à la volonté de personnes appartenant à la même corporation professionnelle. Elles étaient soucieuses de préserver leurs contemporains des aléas de la maladie, des accidents de la vie et de la vieillesse. Après la Seconde Guerre mondiale, la Sécurité Sociale nourrissait un souci de reconstruction de fond de la société. Les mutuelles participaient largement au financement des dépenses de santé des citoyens. Progressivement, elles ont commencé à assurer un rôle de prévoyance.

Leur activité les distingue des compagnies d'assurance. Les mutuelles sont en effet des organismes à but non lucratif et elles acceptent tout le monde, quel que soit le risque encouru par le futur membre. Aucune forme de discrimination n'est exercée en fonction de l'état de santé. Aujourd'hui, les mutuelles sont engagées dans des manœuvres de concentration, de rationalisation et de réflexion qui portent sur la nature et la conduite du métier. Confrontés à l'évolution de la société et des contextes socio-économiques, les systèmes mutualistes sont obligés de « préparer la transition vers un nouveau modèle d'organisation ».

1 European Agency for Safety and Health at Work. *Psychosocial risks and stress at work - Safety and health at work - EU-OSHA*. 2016. En ligne : <https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-stress>. Consulté le 8 avril 2016.

2 World Health Organization. *Occupational health - Stress at the workplace*. 2016. En ligne : www.who.int/occupational_health/topics/stressatwp/en/. Consulté le 8 avril 2016.

3 Chr. MASLACH, S.E. JACKSON et M.P. LEITER, *Maslach Burnout Inventory Manual*, Consulting Psychologists Press, 1996.

4 Art. L4121-2 du Code du travail, www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000006903148&cidTexte=LEGITEXT000006072050. Consulté le 25 mars 2016 ; art. R.4121-1 du Code du travail, www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006072050&idArticle=LEGIARTI000018488248&dateTexte=&categorieLien=cid. Consulté le 25 mars 2016 ; Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. Arrêté royal du 10 avril 2014 relatif à la prévention des risques psychosociaux au travail, M.B., 28 avril 2014, www.emploi.belgique.be/moduleDefault.aspx?id=1958. Consulté le 11 avril 2016.

Les employés sont ainsi amenés à devoir se poser des questions sur le sens de leur travail. Autrefois porteurs d'une culture et d'un engagement reposant sur des notions de solidarité et de service, ils sont aujourd'hui invités à tenir compte de la rentabilité. Devoir concilier la pression liée à l'obligation de résultats avec la dimension sociale et le sens du service pose problème pour certains. Cette nouvelle culture peut générer de nouveaux risques qui font le lit de l'épuisement professionnel sous ses différentes formes, telles que la déshumanisation du travail, le climat d'insécurité, la perte de sens professionnel.

I. Méthode

a. Objectifs de l'enquête

L'objectif premier est d'identifier le niveau d'épuisement général des employés et les facteurs dans l'organisation du travail qui influencent ce niveau de fatigue professionnelle. Les objectifs secondaires consistent à identifier : 1) les populations à risque devant l'épuisement et les paramètres dans l'organisation du travail qui en portent une part de responsabilité ; 2) les caractéristiques démographiques des populations particulièrement exposées au risque ; 3) la relation entre l'état d'épuisement, le niveau de l'engagement dans le travail et l'état de santé des collaborateurs ; 4) les facteurs (populations, caractéristiques du travail) qui expliquent le taux d'absentéisme.

b. Instruments d'évaluation

1. Questionnaire démographique

Le questionnaire socio-démographique récolte des données telles que le sexe, la situation civile, le nombre d'enfants à charge et l'ancienneté. Il contient également des questions concernant le bien-être des employés dans leur environnement de travail.

2. Questionnaire d'évaluation du niveau de stress et des causes organisationnelles

- Échelle de Likert

Du nom du psychologue américain Rensis Likert, l'échelle de Likert est une échelle de jugement répandue dans les questionnaires psychométriques par laquelle la personne interrogée exprime son degré d'accord ou de désaccord vis-à-vis d'une affirmation (l'énoncé).

L'échelle contient en général cinq choix de réponse qui permettent de nuancer le degré d'accord ou de désaccord.

- Échelle de Copenhague

L'échelle de Copenhague est constituée de vingt questions qui investiguent les trois dimensions de l'épuisement professionnel (épuisement mental et physique, d'une part, émotionnel (cynisme et déshumanisation dans les rapports sociaux), d'autre part, et, enfin, la perte de satisfaction et du sentiment de réalisation professionnelle)⁵.

- Échelle de Siegrist (avec l'autorisation de son concepteur)

L'échelle de Siegrist mesure l'équilibre entre l'intensité des efforts fournis par le sujet dans son travail et sa perception de la reconnaissance (monétaire et non monétaire) qu'il reçoit en

retour de son engagement sous forme d'estime, de support de la hiérarchie et des collègues, de solidarité, de sentiment de sécurité, etc.⁶. Un déséquilibre entre le niveau d'effort et le niveau de récompense/reconnaissance augmente le risque d'épuisement et d'altération de l'état de santé.

Dans ce questionnaire, une première série de questions (ERI) permet de calculer un rapport qui quantifie le déséquilibre entre récompenses et efforts extrinsèques (la charge de travail, les délais à respecter, le sens du travail, le degré d'autonomie, la multiplicité des tâches, la monotonie et la priorisation, les heures supplémentaires, le niveau d'exigence, la qualité du climat général, la présence de conflits, le soutien et le respect de la part des collègues, etc.). Une seconde série (OC) de questions investigue la présence de surengagement du sujet dans son travail.

Au total, vingt-quatre questions sont regroupées en cinq catégories : effort extrinsèque (six questions), reconnaissance générale (six questions), aspects relatifs à la reconnaissance financière et au statut (quatre questions), gratification liée au sentiment de sécurité professionnelle (deux questions) et surengagement (six questions).

II. Résultats

Dans cette section, la répartition des réponses aux questions de type « échelles de Likert » est représentée d'abord graphiquement afin d'illustrer les réponses de la population en général. Ensuite, les différents scores résumés des échelles de Copenhague et Siegrist sont analysés, et les populations « à risque » identifiées.

Une analyse des facteurs de risque comparant les différents scores de Copenhague et Siegrist en fonction des réponses aux questions socio-démographiques est présentée. Une classification des risques relatifs sera proposée.

a. Analyse descriptive de l'état général de la population

1. Taux de réponse et représentativité

Parmi les 1.043 personnes invitées à participer à l'enquête, 731 (70 %) ont renvoyé leur questionnaire, dont 701 (96 %) étaient entièrement complétés. La représentativité (par sexe, service, localisation géographique, etc.) était excellente. Les fonctions transversales (68 % de réponse) ou managériales (75,6 %) étaient également bien représentées.

2. Questions socio-démographiques et questions complémentaires liées au travail

Les données socio-démographiques sont présentées dans le tableau 1.

Tableau 1. Données sociodémographiques

Données	Proportions (%)	N	NAs
Sexe féminin	70	731	
Âge (années)			
< 30	16	118	
30-40	28	204	
40-50	25	179	
> 50	32	230	

⁶ J. SIEGRIST, « Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions », *Journal of Occupational Health Psychology*, 1996, vol. 1, p. 27 ; id., « Place, social exchange and health : proposed sociological framework », *Social Science & Medicine*, 2000, vol. 51, pp. 1283-1293 ; id., *Effort-reward imbalance at work : Theory, measurement and evidence. Department of Medical Sociology, University Düsseldorf, Düsseldorf, 2012, www.uniklinik-duesseldorf.de/fileadmin/Datenpool/einrichtungen/institut_fuer_medizinische_soziologie_id54/ERI/ERI-Website.pdf*. Consulté le 10 avril 2016.

⁵ T.S. KRISTENSEN, M. BORRITZ, E. VILLADSEN et K.B. CHRISTENSEN, « The Copenhagen Burnout Inventory : A new tool for the assessment of burnout », *Work & Stress*, 2005, vol. 19, n° 3, pp. 192-207.

Ancienneté entreprise (années)			1
< 5	27	200	
5-10	16	117	
10-20	20	147	
> 20	36	266	
Ancienneté fonction (années)			8
< 5	40	289	
5-10	21	150	
10-20	22	159	
> 20	17	125	
Activité physique (heure/semaine)			25
Absence d'activité physique	40	279	
< 2	27	197	
2-4	22	161	
> 4	9	69	
Tâches répétitives (%)			17
0-20	12	84	
20-40	19	139	
40-60	27	196	
60-80	19	140	
80-100	21 %	155	

Note : Min : score minimum ; Q25 % : premier quartile ; Q75 % : troisième quartile ; Max : score maximum ; N : nombre de répondants ; NAs : questionnaires incomplets.

Une majorité de répondants ont bien supporté les changements récents ayant affecté l'entreprise. Une majorité de répondants trouvent qu'ils n'éprouvent pas de difficulté à distinguer ce qui est prioritaire de ce qui ne l'est pas, que le travail délivré correspond à leurs exigences de qualité et que leur tâche a du sens. Le besoin de développer de nouvelles compétences est très important ; l'occasion de le faire est accordée par l'employeur. Une moindre proportion de personnes estime avoir la possibilité de négocier ses objectifs et de bénéficier d'une latitude d'action et de décision suffisante au cours de la gestion de son travail. Par ailleurs, une majorité de répondants trouvent que la charge de travail est trop importante. Ces employés estiment, par voie de conséquence, devoir négliger certains aspects de la qualité de leur travail ; ils sont affectés par la multiplicité des travaux et sont perturbés par la présence de conflits. Enfin, une grande proportion de répondants manifeste un mécontentement à propos de l'environnement de travail, à savoir : la température ambiante, les nuisances sonores, les problèmes de posture (ergologie) liés à un mauvais aménagement de l'espace de travail.

3. Échelle de Copenhague

L'échelle de Copenhague mesure l'épuisement personnel lié aux conditions de travail. Elle est scientifiquement validée et applicable dans différents secteurs d'activité⁷.

La majorité des répondants ressentent très fréquemment de la fatigue émotionnelle ou physique, majorée par les contacts répétés avec les « adhérents » et de la frustration. Ils considèrent chaque heure de travail comme éprouvante.

Les réponses aux questions de l'échelle de Copenhague ont permis de calculer des scores d'épuisement personnel, professionnel et relationnel (tableau 2).

Tableau 2. Scores d'épuisement de Copenhague

Score	Min	Q25 %	Médian	Q75 %	Max	Moyenne	N	NAs
Épuisement personnel	0	29	46	58	100	43.63	727	4
Épuisement professionnel	0	21	36	50	100	36.59	725	6
Épuisement relationnel	0	17	33	50	100	35.44	719	12

Note : Min : score minimum ; Q25 % : premier quartile ; Q75 % : troisième quartile ; Max : score maximum ; N : nombre de répondants ; NAs : questionnaires incomplets.

⁷ T.S. KRISTENSEN et al., « The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout », op. cit.

4. Échelle de Siegrist (avec l'autorisation de l'auteur)

La pression constante qu'exercent le manque de temps et les délais imposés, les interruptions fréquentes, le niveau accru de l'exigence lors de la réalisation du travail et les faibles perspectives de promotion sont les paramètres qui affectent négativement la plus grande proportion des personnes interrogées.

Notons le taux élevé de surengagement psychologique que révèlent les réponses aux questions suivantes : « Pense au travail au lit ou dès le matin, sentiment de se sacrifier pour le travail, et troubles du sommeil liés aux soucis occasionnés par le travail ».

Par ailleurs, l'absence de « perspectives de promotions et de niveau de salaire satisfaisant compte tenu des efforts déployés » impacte la plus grande proportion des employés, d'après l'analyse du nombre de répondants à ces propositions liées à une échelle de type Likert négative.

Les réponses aux questions de l'échelle de Siegrist ont permis de calculer des scores quantifiant les efforts et les récompenses (tableau 3).

Tableau 3. Scores d'effort extrinsèques – récompenses du modèle de Siegrist

Score	Min	Q25 %	Médian	Q75 %	Max	Moyenne	N	NAs
Efforts extrinsèques	4	6	6	7	12	6.42	703	28
Récompenses	2	11	11	13	22	12.21	701	30
Rapport efforts/récompense	1	1	1	1	6	0.99	701	30

Note : Min : score minimum ; Q25 % : premier quartile ; Q75 % : troisième quartile ; Max : score maximum ; N : nombre de répondants ; NAs : questionnaires incomplets.

b. Identification des populations exposées à des facteurs de risque

Pour comprendre quelles sont les caractéristiques des populations particulièrement exposées aux facteurs de risque liés à l'épuisement, il a fallu procéder en deux étapes.

La première étape a consisté à comparer les scores obtenus aux différentes échelles, soit les trois scores de l'échelle de Copenhague (épuisement personnel, professionnel et relationnel) ainsi que les deux scores de Siegrist (le score quantifiant les signes de reconnaissance – récompenses reçus et le score quantifiant les efforts déployés par le travailleur) en fonction de toutes les questions socio-démographiques.

De cette analyse, les profils à risque suivants ont émergé : les femmes, les collaborateurs ayant 10 à 20 ans d'ancienneté dans l'entreprise ou 5 à 10 ans dans la fonction et les personnes ne pratiquant pas d'activité physique. Certains régimes ou organisations de travail sont aussi plus susceptibles d'être touchés : les employés sous régime horaire à temps partiel, ceux qui prestent entre 10 et 15 heures supplémentaires par semaine, ou encore ceux dont les tâches sont répétitives. Enfin, notons que les managers sont particulièrement à risque du fait de leur surengagement.

Populations à risque

Pour chaque dimension d'épuisement, environ 25 % des répondants présentent un score élevé et sont donc considérés comme à risque : 30,2 % (221/731) des répondants pour l'épuisement personnel (score > 58), 23,7 % (173/731) des répondants pour l'épuisement professionnel (score > 50) et 22,4 % (164/731) des répondants pour l'épuisement relationnel (score > 50). Parmi les répondants complets, 16,6 % (122/731) ont un rapport déséquilibré (> 1) entre l'effort et la reconnaissance. Finalement,

4,6 % (34/731) des répondants cumulent épuisement (dans les trois dimensions) et déséquilibre entre effort et récompense.

c. Classification des facteurs de risque

1. Facteurs de risque par population

Le calcul d'un « odds ratio » ou rapport de cote des risques absolus (OR), lorsqu'il est significativement supérieur à 1, permet de quantifier l'importance des facteurs de risque pour l'épuisement personnel, professionnel et relationnel, ainsi que pour le déséquilibre entre récompenses et efforts extrinsèques. Les rapports de cote des risques absolus (odds ratio) sont calculés pour chaque facteur de risque qui favorise l'apparition des épuisements personnels, relationnels et professionnels, ainsi que pour le déséquilibre entre récompenses et efforts extrinsèques, avec des intervalles de confiance à 95 % et la p-valeur du test (supplément 1). Ces facteurs de risque sont considérés significatifs si la p-valeur est inférieure à 0,05.

2. Risques relatifs

Le calcul d'un risque relatif, soit le rapport entre les incidences d'un événement critique chez les personnes à risque et les personnes non exposées au risque, permet de comparer et classer les facteurs de risque du plus important (risque relatif le plus élevé) au moins important (risque relatif le plus faible), par type d'épuisement ou de déséquilibre.

Les risques relatifs (RR) qui sont déterminants dans le développement de chacun des types d'épuisement qui contribuent à l'épuisement général (*burn-out*) des employés. Se trouver dans l'obligation de devoir négliger la qualité du travail au profit de la rentabilité est un facteur qui revient en première place dans

les trois types d'épuisement. Il est aussi présent dans le déséquilibre de Siegrist (RR : 1,9-4,7). Le manque de reconnaissance, qui inclut le manque de respect des collègues et des supérieurs (RR : 2,2-3,3), et le manque de perspectives de promotion/carrière (RR : 2,2-2,6) sont également des facteurs de risque importants liés aux trois types d'épuisement. Enfin, la charge de travail perçue comme trop importante et la pression exercée par le temps sont des facteurs récurrents dans l'épuisement et le déséquilibre entre effort et reconnaissance (RR : 1,9-3,1). Pour plus de détails, voyez la figure 1 reprise sur le site internet de la revue www.lebulletin.be.

d. Conséquences

En général, les populations à risque sont sensiblement plus touchées que la population générale. Notamment, un pourcentage 2,4 fois plus élevé de répondants à risque ont été absents pour une longue durée (> 10 jours) par rapport à la population générale tandis qu'un pourcentage 1,9 fois plus élevé de répondants à risque s'estiment prêts à quitter l'entreprise.

Une proportion 1,9 fois plus élevée de répondants appartenant à des catégories à risque signalent la présence de douleurs.

Absentéisme et stress

Plus la durée de l'absence liée à l'épuisement professionnel est longue, plus la proportion de répondants à risque augmente (voy. figure 2 sur www.lebulletin.be). Cette tendance est plus marquée chez les personnes affectées par un épuisement professionnel et/ou personnel.

(à suivre)

[En bref]

Réforme de l'ISoc et autres mesures fiscales : une nouvelle inflation législative !

Après de nombreuses tergiversations, la réforme de l'impôt des sociétés a enfin pu être adoptée le 25 décembre 2017 et publiée *in extremis* au *Moniteur belge* du 29 décembre 2017.

Cette réforme comporte de nombreuses mesures, tantôt favorables au contribuable, tantôt défavorables à ce dernier, la réforme devant être budgétairement neutre. Parmi ces mesures, citons notamment :

- la baisse du taux nominal de l'impôt des sociétés ;
- l'instauration d'un impôt minimum pour les sociétés dont la base imposable est supérieure à un million d'euros ;
- la règle des 45.000 € pour freiner le passage en société ;
- un nouveau mode de calcul de la déduction pour capital à risque ;
- la déduction à 100% des revenus définitivement taxés (RDT) ;
- un nouveau régime de taxation des plus-values sur actions ;
- l'interdiction de déduire en une fois les frais prépayés ;
- la limitation de l'exonération des provisions pour risques et charges ;
- la modification des règles applicables aux réductions de capital ;
- l'augmentation à 20% du taux de la déduction ordinaire pour investissement ;
- l'augmentation de la base minimale d'imposition en cas de non-dépôt de la déclaration fiscale ;
- l'extension de la dispense de versement du précompte professionnel aux porteurs de certains diplômes de bachelier ;
- diverses modifications en matière de dépenses non admises ;

- l'instauration d'un système limité de consolidation fiscale ;
- la possibilité de taxer certaines réserves immunisées à un taux préférentiel de 10 ou 15 % ;
- la modification du taux des intérêts moratoires et des intérêts de retard ;
- l'interdiction de déduire différentes latences fiscales des suppléments d'impôts consécutifs à un contrôle fiscal ;
- l'instauration de nouvelles règles en matière d'amortissement ;
- l'augmentation du taux d'intérêt de base utilisé pour déterminer le pourcentage de la majoration d'impôt pour absence ou insuffisance de versements anticipés ;
- diverses modifications en matière de fiscalité internationale (limitation de la déduction des intérêts, législation CFC (Controlled Foreign Corporation), nouvelles règles en matière d'*exit tax*, règlement contre les dispositifs hybrides...).

Outre la loi portant réforme de l'impôt des sociétés, le *Moniteur belge* du 29 décembre 2017 a également vu la publication d'autres lois comportant des mesures fiscales (loi portant des dispositions fiscales diverses III et IV ainsi qu'une loi-programme).

Toutes ces nouvelles mesures feront l'objet de commentaires plus détaillés dans les prochains numéros du *Bulletin Juridique & Social*.

● JONATHAN PICAUVET
Avocat fiscaliste

Comment évaluer le stress professionnel et le *burn-out* ?

Étude diagnostic de la prévention des risques psychosociaux au sein d'une entreprise belge (2/2)

CÉLINE BUGLI
Statistician

European Institute for Intervention and Research on Burn Out

DR PATRICK MESTERS
Director ; Founder

European Institute for Intervention and Research on Burn Out

(suite du numéro précédent)

III. Discussion

L'enquête poursuivait *plusieurs objectifs*, à savoir l'évaluation du niveau d'épuisement des employés, l'identification des groupes de personnes à risque et des facteurs dans l'organisation du travail qui influent sur l'état de santé des collaborateurs cause d'un taux élevé d'absentéisme.

a. Prévalence de l'épuisement dans la population générale

70 % des employés contactés dans le cadre de l'enquête ont répondu à l'invitation de participation. La composition de l'échantillon de population rassemblait les critères de représentativité en termes de sexe, d'âge, de fonction, d'ancienneté, etc.

Alors que 25 % de la population approchée présentait des scores élevés aux échelles d'évaluation de l'épuisement (mental, physique, cynisme ou déshumanisation, perte de satisfaction professionnelle), 11,7 % présentaient un rapport déséquilibré entre l'effort investi et le sentiment de reconnaissance monétaire et non monétaire reçue en retour. Enfin, 4 % des participants (34 personnes) cumulaient à la fois épuisement et déséquilibre entre effort et récompense.

Ces résultats sont comparables à ceux observés précédemment en Belgique et en Europe. Les dernières enquêtes réalisées en Belgique révèlent que l'épuisement professionnel (ou *burn-out*) affecte près de 10 % de la population⁸.

En Suisse, 22,6 % des actifs seraient « épuisés », tandis que 12,6 % de la population active française serait menacée par le *burn-out*, soit 3,2 millions de salariés et d'indépendants⁹.

Au Grand-duché de Luxembourg, 20 % des salariés en 2013 se plaignaient d'un état avancé d'épuisement causé par le travail,

tandis que 6 % d'entre eux affirmaient avoir pensé au suicide dans le contexte professionnel et 3 % disaient avoir déjà effectué une tentative¹⁰.

b. Ancienneté et risque d'épuisement

L'enquête a montré que l'ancienneté au sein de l'entreprise et dans la même fonction est un facteur de risque nuisible : 26 % de la population ayant 10 à 20 ans d'ancienneté dans l'entreprise était à risque d'épuisement personnel. L'ancienneté en entreprise en tant que facteur de risque fut également rapportée dans une étude réalisée en Belgique en 2015 par « Securex ». 25 % et 31 % des employés ayant respectivement 1 à 10 ans et plus de 11 ans d'ancienneté avaient été signalés en difficulté¹¹.

Dans l'enquête, les employés occupant la même fonction depuis 5 à 10 ans sont également fragilisés (29 % de la population à risque). Ces résultats concordent à nouveau avec ceux observés par l'étude « Securex » en 2015 : 23 % et 33 % des salariés au même poste depuis, respectivement, moins et plus de 10 ans connaissaient la même difficulté¹².

En conséquence, une stratégie de prévention des risques psychosociaux efficace devrait prévoir une réflexion sur les politiques de gestion de carrière afin de préserver l'enthousiasme et éviter tant l'épuisement physique et intellectuel que le cynisme qui peuvent être des conséquences liées à l'installation de la routine, au désabusement professionnel ou à un sentiment d'une absence de reconnaissance de la part de l'organisation. D'autant plus qu'un manager épuisé et cynique risque d'épuiser les collaborateurs qui travaillent sous sa responsabilité¹³.

c. Genre

La littérature s'accorde sur le fait que les femmes (77 % des personnes dans le groupe « épuisé » au cours de l'enquête) présentent des caractéristiques de plus grande vulnérabilité que les hommes.

8 H. VERLINDEN et D. JONCKERS, « Stress & burn-out : menace pour les travailleurs... et les employeurs ? », 2015, www.securex.be/fr/detail-page/White-paper--Stress--burn-out--menace-pour-les-travailleurs...-et-les-employeurs-/. Consulté le 6 septembre 2016.

9 C. GNOS, « Job Stress Index – Enquête sur des indicateurs en matière de santé psychique et de stress dans la population active en Suisse », 2015, <https://promotionsante.ch/economie/produits-et-services/job-stress-index.html>. Consulté le 6 septembre 2016 ; M. HOLTZ, « 3 millions de Français proches du burn-out », 2013, www.cadremploi.fr/editorial/actualites/actu-emploi/detail/article/3-2-millions-d-actifs-francais-au-bord-du-burn-out.html#xtor=EPR-235. Consulté le 6 septembre 2016.

10 J.C. REDING, *Discours à l'occasion de l'Ouverture du Forum Sécurité et Santé au Travail*, 2013.

11 H. VERLINDEN et D. JONCKERS, « Stress & burn-out : menace pour les travailleurs... et les employeurs ? », op. cit.

12 Ibid.

13 C.L. CHULLEN, « How Does Supervisor Burnout Affect Leader-Member Exchange ? A Dyadic Perspective », *The International Business & Economics Research Journal (Online)*, 2014, vol. 13, p. 1113.

Bien que la tranche d'âge puisse se révéler importante (35-44 ans), le risque diminue cependant au fil du temps. Parmi les causes expliquant cette vulnérabilité sont cités : le niveau d'exigence au travail, le climat d'insécurité professionnelle, le statut de divorcée/séparée, un niveau moindre de formation, une absence de soutien de la part de l'entourage professionnel et privé, un travail sédentaire, des métiers de contact direct avec le public et des contraintes professionnelles qui limitent les initiatives personnelles¹⁴.

d. Facteurs liés à l'organisation du travail

La frustration liée au sentiment de « qualité empêchée » est le premier facteur de risque qui multiplie le risque d'apparition de l'épuisement personnel, le cynisme et la disparition de la satisfaction professionnelle (OR : 2,5 ; 3,6 ; 3,6). Le sentiment de devoir négliger le métier se retrouve dans les organisations du travail qui donnent l'impression à l'employé que la qualité du service ne fait plus partie du travail prescrit par manque de temps, une charge de travail excessive, ou une prescription d'objectifs essentiellement orientés vers la rentabilité et les résultats financiers¹⁵.

Cette situation est particulièrement fréquente dans les métiers d'aide et de service, où une gestion rencontre parfois des difficultés à maintenir un équilibre entre rentabilité et préservation de la qualité de la relation et des valeurs fondamentales du métier. Les employés sont contaminés par une souffrance « éthique », qui est le résultat d'un conflit de valeurs entre les exigences et l'obligation de résultats dictées par l'organisation, d'une part, et leurs valeurs personnelles et professionnelles, d'autre part. La tension intérieure les conduit aux sentiments de perte de sens, démotivation et mal-être au travail.

e. Absence de reconnaissance, de respect et de soutien

La reconnaissance s'exprime dans les rapports humains et dans le fait d'être considéré par ses collègues « comme un être unique, libre, égal, qui mérite le respect, qui connaît des besoins, et qui possède également une expérience utile »¹⁶.

Le manque de respect et de soutien de la part de la hiérarchie et des collègues (OR entre 2,2 et 3,3) a un impact sur l'état de santé physique et mentale de l'employé, en augmentant notamment le risque de maladies cardiovasculaires, particulièrement dans les catégories de fonction moins qualifiées¹⁷.

La reconnaissance s'exprime entre autres par la possibilité pour l'employé de faire usage d'une autonomie personnelle dans la gestion de son travail et des délais. Cette latitude d'action est prédictive d'une meilleure résistance psychologique et physique¹⁸.

L'accès à la formation continue et les perspectives de carrière sont des façons de reconnaître les besoins du collaborateur.

Meilleures seront la qualification et la formation de l'employé, meilleure sera sa capacité à gérer le stress.

Par contre, un style de management non participatif, qui s'exprimerait sous forme de micro-management, de contrôles, de règlements abusifs menant à des situations de violence psychologique, voire de harcèlement, porte une part de responsabilité dans la genèse de l'épuisement.

f. Charge émotionnelle et travail sur l'émotion en face de la clientèle

Le travail émotionnel présente trois caractéristiques : (1) le salarié entre en contact avec le public (ses clients), soit en face à face, soit par la parole (ex. les centres d'appel) ; (2) dans le cadre de son travail, le salarié doit prendre ses distances par rapport aux émotions fortes exprimées par le « client, qu'il soit interne ou externe » (revendication, colère, impatience, etc.) et exprimer en retour une émotion d'apaisement vers le client. L'émotion que l'employé est obligé de renvoyer est parfois feinte. Il doit faire semblant pour répondre au contrat « professionnel » ; (3) enfin, l'employeur exerce un pouvoir et un contrôle sur les émotions que le salarié est censé devoir exprimer dans le cadre de sa fonction.

Quand les salariés sont obligés de feindre durant une longue période des sentiments qu'ils ne ressentent pas, il se produit une « dissonance » émotionnelle que les personnes cherchent à réduire de deux façons : soit en cessant de feindre et en montrant ainsi leurs sentiments réels (colère, agressivité, cynisme, dépression), soit en ressentant réellement les sentiments feints dont les effets, à la longue, fragilisent leur propre équilibre.

L'antidote pour combattre les effets d'un travail émotionnel épuisant réside en la mise en place d'une culture basée sur le respect, la reconnaissance et le soutien de la hiérarchie et des collègues les uns envers les autres¹⁹.

g. Absentéisme

Les résultats confirment que les absences dans l'année écoulée sont corrélées avec l'épuisement « personnel » (physique et intellectuel : durée de 11 à 15 jours), « professionnel » et « relationnel » (déshumanisation et cynisme ; durée > 15 jours). Les périodes d'absence de courte durée (6 à 10 jours) sont corrélées avec l'absence de reconnaissance et les facteurs extrinsèques liés au travail (charge, pression du temps, complexité, etc.)²⁰.

Le surengagement est un des facteurs expliquant les absences de plus de 15 jours. En Europe, les courtes périodes d'absence dues au stress s'étalent entre 2,6 et 6 jours par an alors que l'absence des « très stressés » peut atteindre entre 4,6 et 20 jours par an²¹. En Belgique, l'absentéisme de longue durée (> 1 mois) est en augmentation depuis 2008 (1,75 %). Il a atteint 2,81 % en 2015, tous secteurs et types de populations confondus (hommes/femmes, ouvriers/employés, temps pleins/partiels, etc.). Les troubles liés à l'excès de stress expliquent 37 % des

14 S. NORLUND et al., « Burnout, working conditions and gender – results from the northern Sweden MONICA Study », *BMC Public Health*, 2010, vol. 10, p. 326 ; J.J.F. SOARES, G. GROSSI et Ö. SUNDIN, « Burnout among women : associations with demographic/socio-economic, work, life-style and health factors », *Arch. Women's Ment. Health*, 2007, vol. 10, pp. 61-71 ; T. STENLUND et al., « Patients with burnout in relation to gender and a general population », *Scandinavian Journal of Public Health*, 2007, vol. 35, pp. 516-523.

15 Y. CLOT, *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, coll. Cahiers Libres, Paris, La Découverte, 2010.

16 J.-P. BRUN, *La reconnaissance au travail – Employee recognition*, Québec : Université Laval, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, 2005.

17 H. KUPER et al., « When reciprocity fails : effort-reward imbalance in relation to coronary heart disease and health functioning within the Whitehall II study », *Occupational and Environmental Medicine*, 2002, vol. 59, pp. 777-784.

18 Ibid.

19 D. ALIS, « Le travail émotionnel des salariés en contact avec le public : Prévenir les risques de dissonance », 2010, www.agr.fr/assets/actes/2010alis.pdf. Consulté le 6 septembre 2016.

20 M. BORRITZ, « Burnout as a predictor of self-reported sickness absence among human service workers : prospective findings from three year follow up of the PUMA study », *Occupational and Environmental Medicine*, 2006, vol. 63, pp. 98-106.

21 R. KARASEK, « Lower health risk with increased job control among white collar workers », *J. Organiz. Behav.*, 1990, vol. 11, pp. 171-185 ; « Workplace stress leads to less productive employees », www.towerswatson.com/en/Press/2014/09/Workplace-stress-leads-to-less-productive-employees. Consulté le 6 septembre 2016.

jours d'absence pour maladie et mènent essentiellement à une absence de longue durée²².

En France, l'absentéisme dans le secteur privé a atteint un taux de 4,59 %, soit une moyenne de 16,7 jours d'absence par salarié en 2014²³.

La prévention de l'absentéisme et de l'épuisement repose sur une culture d'entreprise qui évalue constamment la charge de travail, la pression exercée par le temps (les délais), la multiplicité des travaux à effectuer (les priorités), la préservation de la qualité du travail, et la culture de la reconnaissance, de la solidarité, et du respect mutuel.

Enfin, toute absence prolongée d'un employé pour raison de santé liée au stress coûterait à l'employeur belge 3.750 € en moyenne, sachant qu'un employé sur quatre risquerait d'être concerné²⁴.

Conclusions

Un des objectifs de cette enquête consistait à évaluer l'état de santé des employés au sein d'une organisation mutualiste engagée dans une réorganisation. Les résultats de l'enquête étaient censés constituer une première étape pour permettre le lancement d'une stratégie reposant sur des chiffres dans le cadre de la prévention des risques psychosociaux et de la lutte contre un absentéisme et un désengagement importants. 70 % de la population a répondu à l'enquête. Les résultats de l'étude ont permis de répondre aux objectifs définis dans le protocole, à savoir : évaluer l'état général de la population face au stress et ses conséquences, identifier les facteurs organisationnels fragilisants et repérer les catégories de populations les plus à risque.

Par ailleurs, une compréhension globale « systémique » de la situation de cette organisation doit tenir compte du contexte socio-économique dans lequel s'inscrit aujourd'hui le secteur du « non-marchand » (secteur du service, relatif aux soins de santé, etc.).

Ces métiers sont en effet confrontés à des défis et des contraintes qui paraissent « antinomiques » à certains égards.

À l'origine, l'essence de ces métiers est basée sur des critères d'obligation de moyens et non de résultats (dont financiers).

Or, les socio-psychologues observent que l'épuisement des individus au travail est l'expression finale d'un processus complexe qui s'installe « dans des systèmes sociaux pathogènes lorsque les personnes qui y vivent voient leur santé physique et psychologique se dégrader »²⁵.

Ces systèmes deviennent pathogènes parce qu'ils génèrent des situations incohérentes, contradictoires, « paradoxantes ». « Bon nombre de travailleurs ont le sentiment que leur travail perd de sa valeur, que la compétence et le travail bien fait ne comptent plus, que les modes de reconnaissance changent au détriment des idéaux attachés à la valeur travail transmise par

la famille, la tradition, l'histoire. Dans ce contexte, le Sens du travail se perd avec l'Estime de Soi. »²⁶

La tension grandissante entre, d'une part, les obligations de résultat financier imposées au personnel et, d'autre part, la nature intrinsèque et le sens de certains métiers (aide et relation) qui reposent sur une obligation de moyens, est la cause de crises dans ces secteurs (absentéisme, erreurs professionnelles, désertification de départements et de certains métiers, détérioration de la réputation, luttes intestines, négligence dans la qualité du service délivré au patient, au « client », etc.). Et ce qui est observable dans le secteur du non-marchand est observable dans les autres secteurs d'activités.

La prévention de l'absentéisme et la gestion du coût généré par la souffrance au travail passent par un engagement de tous les acteurs. La responsabilité est partagée. Directions, gestionnaires (parfois soumis aux mêmes tensions), acteurs sociaux, employés, « clients » sont concernés.

Après l'évaluation chiffrée, les étapes suivantes doivent s'attaquer aux racines de l'épuisement. En effet, les initiatives pour prévenir l'épuisement professionnel se limitent souvent à tenter d'en circonscrire les manifestations immédiates sous forme de séminaires, ateliers dont le contenu est souvent vite oublié. Ces interventions dont les effets sont éphémères ne s'attaquent pas en effet aux racines du mal. Éradiquer les causes liées à l'épuisement exige en effet un changement pérenne de paradigme et de culture à tout niveau de l'organisation : « descendre de sa tour d'ivoire », écouter l'autre, se parler pour recréer du sens à travers une culture du lien, de la reconnaissance et le respect des valeurs.

« Le terme "Healthy Business" ne se limite pas aux départements des ressources humaines, ni aux services de médecine du travail. Les entreprises doivent dépasser cette vision réductionniste qui consiste à rester strictement focalisé sur les exigences légales locales et la promotion du "bien-être" au travail. Les plans des entreprises incluent souvent des problèmes tels que "attirer un staff compétent, promouvoir les talents, motiver les employés et améliorer la performance en diminuant l'absentéisme". Or, ces plans ne sont pas en compétition avec le concept de "bien-être". Ils sont au contraire intimement mêlés. L'amélioration de la santé et du "bien-être" permet d'autant plus facilement d'atteindre ces objectifs tant désirés. »^{27 28}

26 V. DE GAULEJAC, *Le capitalisme paradoxant*, Paris, Seuil, 2015.

27 C. BIRON, *ibid.*

28 Les auteurs remercient Thomas Déplanque, Claire Verbelen et Sara Blancquaert pour leur aide lors de la rédaction du manuscrit. Conception de l'étude et du protocole : Mme C. Bugli et M. P. Mesters ; analyses statistiques : Mme C. Bugli ; interprétation des données : Mme C. Bugli et M. P. Mesters ; développement de l'article : Mme C. Bugli et M. P. Mesters. Les auteurs approuvent la version finale du manuscrit et prennent la responsabilité du contenu présenté. Le financement de cette étude a été assuré par le client. Aucun autre conflit d'intérêts ne lie les auteurs.

22 « L'absentéisme en 2014 », 2015, www.securex.be/fr/detail-page/White-paper---Labsentisme-en-2014/. Consulté le 6 septembre 2016.

23 « 6^e baromètre Alma Consulting Group sur l'absentéisme en 2013 : 15,6 jours d'absence par salarié et un alourdissement de son coût à plus de 8,8 Mds € », <http://presse.ayming.com/comunique/7114/geme-barometre-Alma-Consulting-Group-sur-l-absentisme-en-2013-15-6-jours-d-absence-par-salarie-alourdissement-de-cout-a-plus-de-8-8-Mds>. Consulté le 6 septembre 2016.

24 « L'absentéisme en 2014 », *op. cit.*

25 C. BIRON, « Implementation of an organizational Intervention on Quality of Life at Work : Key Elements and Reflections », in *Creating Healthy Workplaces : Stress Reduction, Improved Well-Being and Organizational Effectiveness*, Gower Publishing, Surrey, 2014.