

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Le syndrome de l'épuisement professionnel

Partie I : Le burnout : quels en sont les antécédents organisationnels et comment le mesurer ?

Partie II : Quelles sont les conséquences organisationnelles du burnout ?

Auteur : Dorian Leroux
Promoteur I : Stéphanie Demoulin
Promoteur II : Anaïs Perilleux
Année académique 2018-2019
Master 60 en sciences du travail

Remerciements

La concrétisation de ce mémoire a été rendue possible grâce au soutien de plusieurs personnes à qui je souhaite témoigner toute ma gratitude.

Tout d'abord, je tiens à remercier mes deux promotrices de mémoire, les professeures Stéphanie Demoulin et Anne Perilleux, qui m'ont fait bénéficier de leur expertise et de leurs précieux conseils dans la réalisation de ce travail.

Je souhaite également témoigner ma reconnaissance envers les professeurs de l'UCLouvain pour tous les outils méthodologiques qu'ils m'ont apportés et qui m'ont été d'une grande aide tout au long de ce parcours universitaire.

Je tiens aussi à exprimer ma pleine reconnaissance envers mes proches, et tout particulièrement Grégory Taildeman, pour son soutien moral et logistique sans faille tout au long de cette reprise d'étude.

Enfin, je remercie Ruben Simonart pour ses nombreux conseils et relectures qui ont été d'une grande aide dans l'amélioration de la qualité de mon travail.

**Partie 1 : Le burnout, quels en sont les antécédents
organisationnels et comment le mesurer ?**

Table des matières

1	Introduction.....	2
2	Le burnout.....	2
3	L'implication professionnelle	3
4	La situation du burnout en Belgique	4
5	Les facteurs individuels du burnout.....	5
6	Les facteurs situationnels du burnout	6
7	Le modèle exigences-ressources ou job demands-ressources model.....	6
7.1	Les exigences du travail	6
7.2	Les ressources du travail.....	7
8	L'enrichissement du modèle « exigences-ressources »	7
8.1	Les ressources personnelles.....	8
8.2	Le modelage du travail	9
9	Les deux processus psychologiques du modèle exigences-ressources du travail.....	11
9.1	Le processus énergétique ou strain process	11
9.2	Le processus motivationnel ou motivational process	13
9.2.1	Le rôle motivationnel intrinsèque.....	13
9.2.2	Le rôle motivationnel extrinsèque	14
10	Les interactions entre les exigences et les ressources du travail.....	15
11	Les instruments de mesure du burnout.....	17
11.1	Le MBI ou Maslach Burnout Inventory	17
11.2	Le BM ou Burnout Measure	19
12	Un instrument de mesure de l'implication professionnelle : le UWES	20
13	Un outil belge de détection précoce du burnout.....	21
14	Conclusion.....	22

Le burnout : quels en sont les antécédents organisationnels et comment le mesurer ?

1 Introduction

Dans la société actuelle, il est fréquemment fait référence au burnout ainsi que ses conséquences sur la santé des travailleurs. Mais existe-t-il une relation entre ce syndrome d'épuisement professionnel et l'implication professionnelle du travailleur ? Ces deux dimensions sont-elles liées ? L'objectif premier du présent document sera de réaliser une revue de littérature qui permettra de définir ces deux concepts et de les situer l'un par rapport à l'autre.

Sur base des études réalisées à ce propos, la situation du burnout en Belgique sera étudiée afin de tenter d'en déterminer la prévalence au sein de la population active.

Ensuite, l'influence dans le développement du burnout, tant des facteurs individuels, comme la personnalité, que des facteurs situationnels, comme les conditions de travail, seront investigués. À ce sujet, et pour déterminer de quelle manière l'environnement de travail joue un rôle dans la mise en place du syndrome d'épuisement professionnel, le modèle « exigences-ressources » ou *job demands-resources* sera mobilisé.

En outre, dans un but de compréhension des processus psychologiques liés au développement du burnout et de l'implication professionnelle, le modèle exigences-ressources, ainsi que ses composantes, seront étudiés. De plus, nous chercherons à évaluer si des interactions existent entre les différentes dimensions du modèle exigences-ressources et si celles-ci influencent les processus psychologiques en présence.

Ensuite, un intérêt particulier sera porté aux instruments de mesure développés dans la littérature scientifique et utilisés pour mesurer le burnout d'une part et l'implication professionnelle d'autre part. Bien entendu, nous tenterons d'évaluer, sur base des travaux réalisés en la matière, les qualités psychométriques de ces outils.

Enfin, nous analyserons un outil issu des recherches effectuées en Belgique et dont le but premier est d'apporter une aide au corps médical dans le diagnostic du burnout.

2 Le burnout

La définition de l'épuisement professionnel a évolué au fil des recherches réalisées dans le domaine.

Maslach et Jackson (1981) ont tout d'abord défini le burnout selon trois dimensions distinctes :

- Une fatigue émotionnelle importante et grandissante caractérisée par le sentiment d'être drainé au contact de l'autre ;
- La dépersonnalisation qui renvoie à une vision négative, à un détachement, un éloignement, vis-à-vis des autres individus ;
- Un manque d'accomplissement personnel qui fait référence à une évaluation négative de soi et de ses compétences dans le cadre du travail.

Il a d'abord été considéré dans la littérature scientifique que le burnout ne se présentait que dans les différentes professions de services aux personnes. Au fil des recherches, il est apparu que le champ du burnout était beaucoup plus élargi (Maslach & Leiter, 1997).

Maslach et Jackson (1981) considéraient en effet que dans les professions de services aux personnes, les travailleurs se retrouvaient engagés dans un processus d'implication personnelle important. Les auteurs mettaient en avant que les interactions étaient fréquemment centrées sur les problèmes rencontrés par le client, quelle que soit leur nature. Selon eux, les travailleurs étaient alors embourbés dans les sentiments négatifs exprimés au travers de l'interaction avec le « client ».

La première définition du burnout établie par Maslach et Jackson avait été arrêtée dans ce contexte particulier des professions de services aux personnes. Celle-ci a donc été adaptée à un contexte plus général (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996). Aucune modification n'a été apportée aux dimensions de « fatigue émotionnelle » et de « manque d'accomplissement personnel ».

Toutefois, la dimension de la « dépersonnalisation » a été remplacée par le « cynisme » qui renvoie, comme le faisait la dépersonnalisation, à un détachement, un éloignement, mais cette fois envers le travail et non plus envers les individus directement (Maslach et al., 1996).

3 L'implication professionnelle

Dans la littérature scientifique, il existe deux courants différents pour définir et qualifier l'implication professionnelle de l'individu.

Le premier courant est celui de Maslach et Leiter (1997) qui considèrent l'implication professionnelle comme le pendant positif du burnout et qui le définissent comme étant l'opposé direct aux trois dimensions du burnout, c'est-à-dire :

- L'énergie, opposée à la fatigue émotionnelle ;

- L'engagement dans le travail, opposé au cynisme envers le travail ;
- L'efficacité professionnelle, opposée au manque d'accomplissement personnel de l'individu dans le travail.

Selon Maslach et Leiter (1997), l'implication professionnelle et le burnout sont deux pôles opposés d'une même dimension.

Le second courant est celui de Schaufeli et Bakker (2004) qui met en avant que le burnout et l'implication professionnelle sont des phénomènes indépendants, mais effectivement négativement corrélés. Pour appuyer leurs propos, Schaufeli et Bakker abordent les travaux de Russell et Carroll (1999) qui ont démontré que les affects positifs et négatifs sont des états d'esprit indépendants et négativement corrélés.

Selon cette autre conception, Schaufeli, Salanova, González-Romá, et Bakker (2002) définissent l'implication professionnelle comme « un état d'esprit positif, satisfaisant et lié au travail qui est caractérisé par la vigueur, le dévouement et l'absorption ».

- La vigueur correspond à « de hauts niveaux d'énergie et de résistance mentale pendant le travail, la volonté d'investir des efforts dans le travail et la persévérance face aux difficultés » (Schaufeli, Salanova, et al., 2002) ;
- Le dévouement représente « un sentiment d'importance, d'enthousiasme, d'inspiration, de fierté et de défis dans le travail » (Schaufeli, Salanova, et al., 2002) ;
- L'absorption est caractérisée par « le fait d'être pleinement concentré et complètement absorbé dans son travail ». Il s'agit d'un état « dans lequel le temps passe rapidement et dans lequel l'individu rencontre des difficultés à se détacher du travail » (Schaufeli, Salanova, et al., 2002).

4 La situation du burnout en Belgique

Actuellement, seules deux études officielles ont été réalisées en Belgique dans l'objectif de déterminer la prévalence de l'épuisement professionnel au sein de la population active. Ces deux études ont été commandées par le Service Public Fédéral (SPF) Emploi, Travail et Concertation Sociale (ETCS).

La première recherche a été réalisée par Hansez, Firket, Braeckman, et Mairiaux (2010) et a permis de déterminer une prévalence du burnout de 0,8 % dans les consultations médicales. Pour obtenir ce résultat, les chercheurs ont eu recours à une méthodologie originale qui s'est

appuyée, non pas sur l'auto-évaluation des patients mais sur le diagnostic posé par des médecins (Hansez et al., 2010).

La seconde étude, dont le but fut d'étudier le burnout dans les hôpitaux belges, a été réalisée par Godderis, Vandebroek, De Witte, Sermeus, et Vanbelle (2013). Celle-ci a permis de déterminer que 6,6 % du personnel médical (médecins et infirmiers confondus) était en situation de burnout. Les auteurs ont expliqué que ce chiffre, plus important que celui obtenu dans la précédente étude, était concordant avec une étude réalisée par Prins et al. (2010) qui avait notamment mis en avant le fait que le burnout était plus fréquemment rencontré chez les prestataires de soins. Selon cette même étude, ces professions liées aux soins de personnes sont plus susceptibles de développer les dimensions du burnout que sont la fatigue émotionnelle et le cynisme envers le travail (Prins et al., 2010).

Une troisième étude est actuellement en cours de réalisation par Isabelle Hansez (ULg) à l'échelle nationale dans le but d'actualiser les données obtenues en 2010 et en 2013. La méthodologie employée pour cette étude est similaire à celle employée en 2010.

5 Les facteurs individuels du burnout

La littérature scientifique met en avant l'influence de certains traits de personnalité dans le développement du syndrome d'épuisement professionnel. Par exemple, Alarcon, Eschleman, et Bowling (2009) ont démontré que quatre des cinq éléments du modèle des « Big 5 », c'est-à-dire la stabilité émotionnelle, la conscience, l'extraversion et l'agréabilité étaient négativement corrélés au burnout. Toutefois, l'ouverture à l'expérience était positivement corrélée à la dimension de l'accomplissement personnel du burnout (Alarcon et al., 2009).

Dans cette même étude, Alarcon et al. (2009) ont évalué les liens entre le syndrome d'épuisement professionnel et les quatre traits de personnalité de « l'évaluation centrale de soi » (*core self-evaluation*) : l'estime de soi, le sentiment d'efficacité personnelle, le locus de contrôle et la stabilité émotionnelle. Les auteurs ont également investigué l'influence de la proactivité, de l'optimisme, de la résistance et de l'affectivité positive. Il a été démontré qu'il existe une corrélation négative entre ces différents traits de personnalité et les trois dimensions du burnout. En outre, l'affectivité négative s'est révélée positivement corrélée à la dimension de cynisme de l'épuisement professionnel.

Les résultats de cette recherche ont permis de déterminer que les individus qui disposent des traits de personnalité négativement corrélés aux différentes dimensions du burnout sont les mieux armés pour y résister (Alarcon et al., 2009).

6 Les facteurs situationnels du burnout

Les facteurs situationnels représentent l'ensemble des éléments liés à l'environnement de travail auxquels un individu est confronté. Selon une étude réalisée par Shirom (2005), les caractéristiques environnementales du travail ont beaucoup plus d'impact que les caractéristiques individuelles dans le développement du burnout. À ce sujet, le modèle « exigences-ressources » du travail ou *job demands-resources model* permet de mettre en exergue ce rôle de l'environnement de travail dans le développement du burnout (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001).

7 Le modèle exigences-ressources ou job demands-resources model

Comme mentionné au point précédent, la littérature scientifique met clairement en avant l'influence des paramètres environnementaux dans le processus à l'origine du développement de l'épuisement professionnel.

Demerouti et al. (2001) ont proposé le modèle exigences-ressources pour classer l'ensemble des caractéristiques psychosociales liées au travail auxquelles un individu est confronté dans sa vie professionnelle. Ce modèle comprend deux dimensions distinctes et opposées : les exigences du travail (*job demands*) d'une part et les ressources du travail (*job resources*) d'autre part (Demerouti et al., 2001) (voir Figure 1)

7.1 Les exigences du travail

Les exigences du travail ou *job demands* représentent l'ensemble des contraintes physiques, sociales ou organisationnelles pour lesquelles un effort soutenu d'ordre mental et physique est requis (Demerouti et al., 2001).

Demerouti et al. (2001) associent les exigences du travail à un coût physiologique et psychologique et mettent particulièrement en lien cet aspect à la dimension de l'épuisement du burnout.

À ce sujet, d'autres chercheurs, tels que Schaufeli et Bakker (2004), indiquent qu'au plus un individu doit réaliser un effort important pour compenser de hautes exigences de travail, au plus grandes seront les probabilités que cet individu développe des réponses négatives, telles que le

burnout, au travers de la dimension de l'épuisement émotionnel. Ces auteurs corroborent ainsi les travaux de Lee et Ashforth (1996) qui mettent en avant une corrélation positive entre des exigences du travail élevées et le développement du burnout.

7.2 Les ressources du travail

Demerouti et al. (2001) définissent les ressources du travail ou *job resources* comme « les aspects physiques, psychologiques, sociaux et organisationnels du travail qui permettent de réaliser au moins un des trois points suivants :

- Atteindre les objectifs professionnels ;
- Réduire les exigences du travail et les coûts physiques et psychologiques qui y sont associés ;
- Stimuler le développement personnel. »

Ces auteurs considèrent que les aspects organisationnels des ressources du travail englobent à la fois le contrôle sur le travail, le potentiel de qualification, la participation à la prise de décision et la variété des tâches à effectuer. En ce qui concerne les aspects sociaux, Demerouti et al. (2001) les définissent comme « le soutien des collègues, de la famille et des pairs ».

Dans leur étude, ces mêmes chercheurs mettent en évidence une corrélation positive entre le manque de ressources au travail et le processus d'érosion de l'implication au travail (*disengagement*).

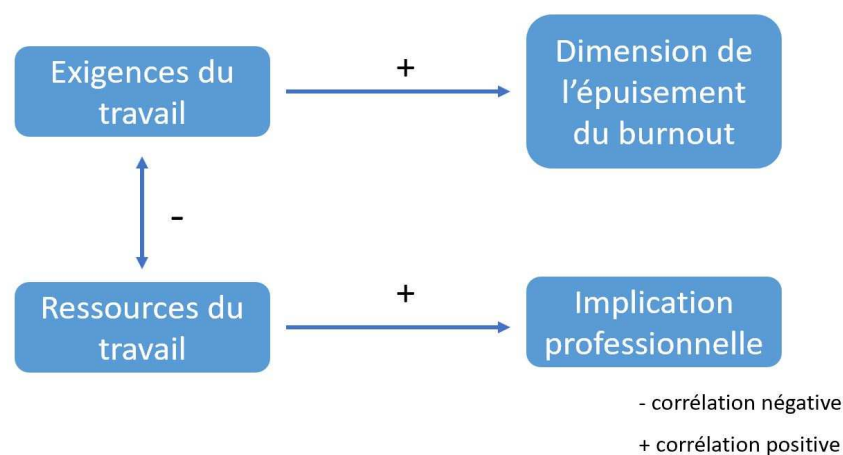


Figure 1. Le modèle "exigences-ressources du travail" sur base des travaux de Demerouti et al. (2001).

8 L'enrichissement du modèle « exigences-ressources »

Le modèle « exigences-ressources du travail » proposé par Demerouti et ses collègues en 2001 s'est vu enrichi de deux extensions primordiales au fil des recherches : les ressources

personnelles ou *personal resources* et le *job crafting*, traduit ici comme le « modelage du travail » (voir Figure 2)

8.1 Les ressources personnelles

Bakker, Demerouti, et Sanz-Vergel (2014) font référence à une étude de Hobfoll, Johnson, Ennis, et Jackson (2003) pour définir les ressources personnelles : « les ressources personnelles représentent les évaluations positives de soi qui sont liées à la résistance et qui renvoient à la perception de l'individu de pouvoir contrôler et impacter son environnement avec succès ».

Bakker et al. (2014) indiquent que les évaluations positives de soi d'un individu ont une influence sur des éléments tels que la fixation d'un objectif, la motivation, la performance ainsi que la satisfaction liée au travail et à la vie. Bakker et ses collègues abordent ici les travaux réalisés par Judge, Bono, Erez, et Locke (2005) qui ont permis d'identifier qu'au plus un individu dispose de ressources personnelles, au plus celui-ci aura une évaluation positive de lui-même et au plus l'individu sera motivé à atteindre l'objectif qu'il se sera fixé, ce qui conduira ce même individu à développer une plus grande performance. Dès lors, étant donné que les différentes études abordées ci-dessus mettent en avant que les ressources personnelles sont liées aux évaluations positives de soi, il convient de les considérer comme un facteur individuel, c'est-à-dire spécifique à chaque individu.

En outre, une étude réalisée par Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, et Schaufeli (2007) avait pour objectif d'investiguer les interactions entre les ressources personnelles et le modèle exigences-ressources. Xanthopoulou et ses collègues ont démontré que les ressources personnelles intervenaient dans la relation entre les ressources du travail et l'implication professionnelle de l'individu au travers d'un processus motivationnel (celui-ci sera explicité ultérieurement dans le présent document).

Dans une autre étude, Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, et Schaufeli (2009) ont identifié une certaine dynamique réciproque entre les ressources personnelles d'une part et les ressources du travail d'autre part. Les auteurs illustrent ce phénomène en prenant l'exemple d'employés qui sont complimentés par leurs superviseurs sur les tâches effectuées et qui reçoivent des suggestions pour encore améliorer leur travail (apport de ressources de travail). Dans cette situation, l'optimisme des employés s'en retrouve augmenté et ceux-ci sont davantage performants (augmentation des ressources personnelles).

8.2 Le modelage du travail

Dans leur article, Bakker et al. (2014) mettent en avant que les conditions de travail auxquelles un individu est confronté peuvent amener celui-ci à entreprendre des modifications au sein de son travail. Les auteurs font référence à une étude de Parker et Ohly (2008) pour indiquer que ce « façonnage » du travail peut s'exprimer sous différentes formes, dont notamment la négociation d'un contenu de travail différent, le fait de choisir d'autres tâches ou encore, d'assimiler du sens aux tâches effectuées.

Le modelage du travail ou *job crafting* a tout d'abord été défini par Wrzesniewski et Dutton (2001) comme « les changements physiques et cognitifs que réalise l'individu dans la tâche à effectuer ainsi que dans les frontières relationnelles ». Bakker et al. (2014) mettent en évidence une autre définition du modelage du travail réalisée par Tims, Bakker, et Derks (2012) dans laquelle le modelage du travail est défini en prenant le modèle exigences-ressources comme point de départ. Dans cette étude, le modelage du travail est considéré comme « les changements que les travailleurs réalisent en fonction de leurs exigences de travail et leurs ressources de travail » (Tims et al., 2012). Selon ces auteurs, ces changements peuvent intervenir selon quatre dimensions distinctes :

- L'augmentation des ressources structurelles de travail qui renvoient à « la variété des ressources, les possibilités de développement et l'autonomie » ;
- L'augmentation des ressources sociales du travail qui sont caractérisées par « les ressources en soutien moral, le coaching des superviseurs et le feedback » ;
- L'augmentation des exigences de travail suscitant un défi qui « permet de stimuler l'individu à développer ses connaissances et compétences ou d'atteindre des objectifs plus ambitieux » (LePine, Podsakoff, & LePine, 2005) ;
- La diminution des exigences de travail inconfortables qui se met en place lorsque « l'individu est confronté à des exigences de travail qui l'accablent ».

En outre, les travaux de Griffin, Neal, et Parker (2007) ont déterminé que le modelage du travail découle d'un comportement de proactivité mis en place par l'individu. Dans cette étude, les auteurs définissent la proactivité comme des actions qui engendrent et qui créent du changement. Dans cette configuration, le modelage du travail est donc associé à un facteur individuel de personnalité de l'individu.

Dans leur étude, Berg, Wrzesniewski, et Dutton (2010) indiquent que le modelage du travail ne doit pas être confondu avec le concept de design du travail ou *work design*. En effet, selon les

auteurs, le modelage du travail se met en place dans le cadre du travail prescrit du travailleur, c'est-à-dire dans un contexte de tâches et d'attentes prescrites par la hiérarchie organisationnelle. À l'opposé, le design du travail renvoie aux caractéristiques structurelles d'une fonction qui sont créées et imposées par la hiérarchie à l'individu.

Tims, Bakker, et Derks (2013) ont également tenté de déterminer les impacts du modelage du travail sur le modèle exigences-ressources du travail. Leur étude a mis en lumière qu'une augmentation des ressources structurelles et sociales des individus était positivement corrélée au bien-être de ceux-ci. Leurs travaux ont également permis de déterminer qu'il n'existait pas d'effets directs du modelage du travail sur les exigences du travail. Les chercheurs ont toutefois découvert que la possibilité de façonner son travail permettait un accroissement du bien-être par l'augmentation des exigences de travail suscitant un défi.

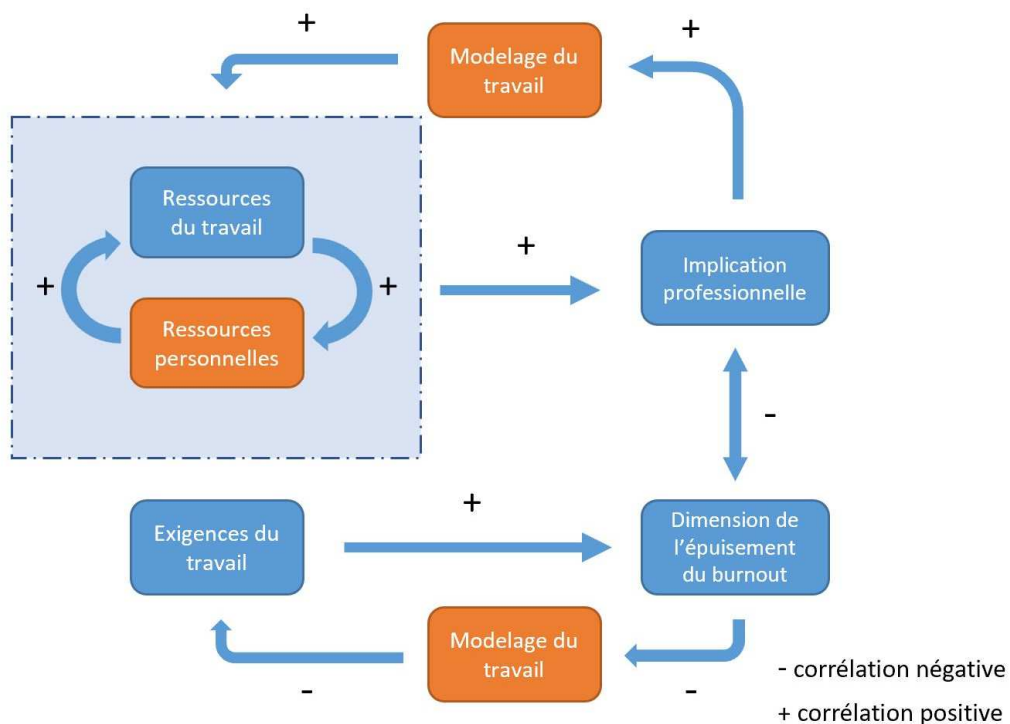


Figure 2. Le modèle "exigences-ressources du travail" enrichi des "ressources personnelles" et du "modelage du travail" sur base des travaux de Bakker et al (2014).

9 Les deux processus psychologiques du modèle exigences-ressources du travail

Le modèle exigences-ressources du travail met en évidence deux processus psychologiques opposés et distincts : un processus énergétique, lié à une détérioration de la santé d'une part, et un processus motivationnel, lié à l'implication professionnelle de l'individu d'autre part (voir Figure 3).

9.1 Le processus énergétique ou strain process

Schaufeli et Bakker (2004) mentionnent dans leur étude que ce processus met en évidence le lien existant entre la dimension des exigences du travail d'une part et les problèmes de santé qui peuvent en découler d'autre part. Les auteurs se basent sur les travaux de Hockey (1997) et son modèle de régulation du contrôle compensatoire ou *regulation model of compensatory control* qui permet de comprendre la performance humaine dans des conditions de stress. Ce modèle met en avant deux options générales de contrôle lorsque les exigences perçues par l'individu sont supérieures à l'effort de travail habituel :

- Un mécanisme d'adaptation à l'effort ou *strain coping mode* dans lequel l'effort maximal de l'individu peut encore être augmenté davantage afin de répondre au nouveau niveau de la demande. Selon Hockey, le niveau demandé de performance ne peut alors être maintenu qu'aux dépens d'une augmentation du coût énergétique de l'effort qui se manifeste à la fois psychologiquement et physiologiquement ;
- Un mécanisme d'adaptation passive ou *passive coping mode* qui consiste en une révision à la baisse par l'individu de la performance demandée. Dans ce mécanisme d'adaptation, l'effort maximal de l'individu n'augmente pas et reste donc à son niveau naturel. Toujours selon Hockey, cette stratégie n'implique pas de coûts supplémentaires mais se met en place au détriment de la performance demandée. Dans les cas les plus extrêmes, un désengagement total de l'individu peut être observé dans la poursuite des objectifs poursuivis.

Schaufeli et Bakker (2004) précisent dans leur étude que bien que le modèle de contrôle compensatoire de Hockey n'eût pas pour vocation d'être utilisé dans l'explication du burnout, celui-ci tient compte des trois dimensions qui définissent celui-ci :

1. La diminution de l'énergie (la fatigue émotionnelle) ;
2. Le désengagement (le cynisme) ;
3. La performance diminuée (efficacité réduite).

Les deux auteurs considèrent donc ce modèle comme étant compatible avec l'explication du développement du burnout.

Schaufeli et Bakker (2004) se basent sur les travaux de Maslach (1993) pour indiquer que le burnout est le résultat d'exigences de travail élevées qui épuisent l'énergie de l'individu qui, dans une tentative de gérer la fatigue provoquée, se désinvestit mentalement. En effet, comme mentionné précédemment dans le présent document, une étude réalisée par Lee et Ashforth (1996) a déterminé qu'il existe une corrélation positive entre les exigences de travail d'une part et la dimension de la fatigue émotionnelle du burnout d'autre part. Une autre étude de Lee et Ashforth (1993) a permis de démontrer qu'en cas de ressources émotionnelles insuffisantes, l'individu favorise une stratégie défensive de désinvestissement plutôt que d'engagement, ce qui est en concordance avec le mécanisme d'adaptation passive décrit par Hockey. En outre, le fait de réaliser un effort prolongé pendant trop longtemps (mécanisme d'adaptation à l'effort) provoque une réduction de l'énergie qui mène à l'épuisement (mécanisme d'adaptation passive) (Schaufeli & Bakker, 2004).

Schaufeli et Bakker mettent également en exergue que le mécanisme d'adaptation passive se rapproche fortement de la dimension de cynisme que l'on retrouve dans la définition du burnout. À ce sujet, Lee et Ashforth (1993) ont démontré que la dimension de l'épuisement à tendance à provoquer le cynisme. Selon Schaufeli et Bakker, il s'agit ici d'une preuve supplémentaire de la concordance du modèle proposé par Hockey dans l'explication du développement du burnout. En effet, d'après les auteurs, cela suggère qu'un individu qui a investi une grande quantité d'énergie au point d'en arriver à une situation d'épuisement passera d'un mécanisme d'adaptation à l'effort à un mécanisme d'adaptation passive, qui est caractérisé par un désengagement et une érosion de l'implication professionnelle.

Ces mêmes auteurs mettent en évidence les effets psychophysiologiques de ces mécanismes d'adaptation. En effet, pour ceux-ci, le mécanisme d'adaptation passive, mais plus particulièrement encore le mécanisme d'adaptation à l'effort, sont tous deux à l'origine d'une augmentation de l'activité sympathique de l'individu. Les deux chercheurs font également référence aux travaux de Schaufeli et Enzmann (1998) qui mentionnent que le mécanisme d'adaptation passive provoque une importante augmentation de l'activité sympathique chez l'individu dont la performance au travail relève d'une importance existentielle, comme cela est le cas chez les candidats privilégiés au développement du burnout. En outre, le processus de surcharge sympathique découlant d'exigences de travail élevées peut mener à un phénomène

de détérioration de la santé, connu sous le terme d'activation soutenue, comme le mettent en évidence Knardahl et Ursin (1985) dans leurs travaux.

9.2 Le processus motivationnel ou motivational process

Schaufeli et Bakker (2004) mentionnent dans leur étude que le processus motivationnel met en évidence la relation entre les ressources du travail d'une part et les enjeux organisationnels d'autre part par le biais de l'implication professionnelle. Selon les deux chercheurs, les ressources du travail jouent un rôle motivationnel qui peut se présenter sous deux formes différentes : un rôle motivationnel intrinsèque et un rôle motivationnel extrinsèque.

9.2.1 Le rôle motivationnel intrinsèque

Le rôle motivationnel intrinsèque est lié au fait que les ressources du travail permettent de cultiver le développement de l'individu, son apprentissage et ses compétences. En effet, celles-ci permettent de répondre aux besoins humains de base tels que l'autonomie (DeCharms, 1968), la compétence (White, 1959) et l'appartenance (Baumeister & Leary, 1995). Schaufeli et Bakker (2004) abordent à ce sujet la théorie de l'autodétermination¹ issue des travaux de Deci et Ryan (2010) qui met en avant qu'un environnement de travail qui cultive et soutient l'autonomie, la compétence et l'appartenance, améliore le bien-être et augmente la motivation intrinsèque. Les auteurs illustrent leurs arguments en prenant l'exemple de feedbacks donnés à des employés, ce qui permet d'augmenter leurs compétences, et le fait de disposer de latitude décisionnelle et de soutien social qui satisfait aux besoins d'autonomie et d'appartenance des individus. Schaufeli et Bakker font également référence dans leur article à la théorie des caractéristiques de l'emploi ou la *job characteristics theory* de Hackman et Oldham (1980) qui met en avant que chaque emploi dispose d'un potentiel motivationnel spécifique qui dépend de la présence de cinq caractéristiques liées à l'emploi :

1. La variété des compétences ;
2. L'identité de la tâche ;
3. L'importance de la tâche ;
4. L'autonomie ;
5. Le feedback.

¹ La théorie de l'autodétermination offre un cadre théorique pour « l'investigation des tendances de développement inhérentes des individus et de leurs besoins psychologiques innés qui représentent la base de l'automotivation et de l'intégration de la personnalité » (Deci & Ryan, 2000). Ce modèle théorique permet également, selon Deci et Ryan (2000), de « déterminer les conditions qui cultivent ces processus positifs ».

Ce modèle théorique met également en exergue que ces cinq caractéristiques de l'emploi, lorsqu'elles sont présentes, ont un impact positif sur des enjeux organisationnels tels qu'une performance au travail de grande qualité, une satisfaction du travail ainsi qu'un taux d'absentéisme et de turnover peu élevé.

9.2.2 Le rôle motivationnel extrinsèque

Le rôle motivationnel extrinsèque est lui aussi lié aux ressources du travail et au fait que celles-ci jouent un rôle instrumental dans la réalisation des objectifs de travail poursuivis. Schaufeli et Bakker mettent en avant le modèle effort-récupération² ou *effort-recovery model* de Meijman et Mulder (1998) qui indique qu'un environnement de travail qui offre beaucoup de ressources permet de cultiver la volonté de l'individu à consacrer ses efforts et ses capacités à la réalisation de son travail. Schaufeli et Bakker indiquent par ailleurs que la disponibilité de nombreuses ressources de travail permet à l'individu de réaliser avec succès une tâche confiée et d'atteindre l'objectif fixé.

Dans leur étude, Schaufeli et Bakker mettent en évidence que ce rôle motivationnel, qu'il soit d'origine intrinsèque, par la satisfaction de besoins de base, ou d'origine extrinsèque, au travers de l'accomplissement des objectifs de travail, a un impact positif sur l'état d'esprit de l'individu. Selon les deux auteurs, il est probable que cet « état d'esprit positif, satisfaisant et lié au travail » étant en place, l'implication professionnelle de l'individu s'en retrouvera renforcée. Les chercheurs indiquent par ailleurs « qu'il est plausible de supposer que des travailleurs impliqués seront peu disposés à considérer un départ de l'organisation (turnover) ». Ces deux hypothèses ont notamment pu être vérifiées par les auteurs au travers de cette étude.

La littérature scientifique actuelle confirme l'existence de ces deux processus psychologiques que sont le processus énergétique, lié à la dégradation de la santé, et le processus motivationnel, lié à l'implication de l'individu (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006). Dans une étude réalisée par Hakanen et al. (2006), il a d'ailleurs été clairement identifié que les exigences de travail

² Le modèle effort-récupération indique que « l'effort réalisé pendant le travail induit la création d'une charge spécifique chez l'individu. Cette charge comprend à la fois des réponses psychologiques, comportementales et subjectives. Dans des conditions normales, la charge créée est réversible, car l'individu n'est plus confronté à des exigences de travail élevées. Le processus de récupération peut alors s'enclencher : la fatigue et les autres effets provoqués face à la situation stressante disparaissent. Cependant, si les exigences ne diminuent pas et continuent, aucun processus de récupération ne peut se mettre en place. Dans ce cas de figure, la charge s'accumule et provoquera des effets négatifs sur le long terme tels qu'un bien-être diminué et des problèmes de santé » (Sonnentag, 2001).

représentent les prédicteurs de ce processus de dégradation de la santé, alors que les ressources du travail sont les prédicteurs de l'implication professionnelle de l'individu.

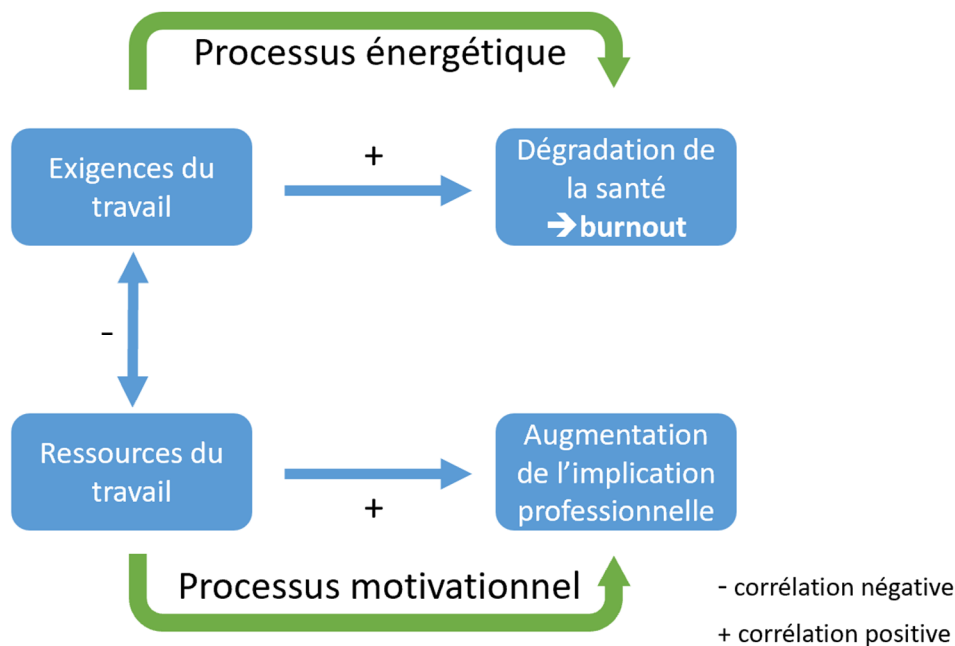


Figure 3. Les deux processus psychologiques du modèle "exigences-ressources du travail" sur base des travaux de Bakker et Demerouti (2007).

10 Les interactions entre les exigences et les ressources du travail

Les exigences et les ressources du travail, comme mentionné précédemment, sont à l'origine de deux processus psychologiques différents. Toutefois, la littérature scientifique met en avant l'existence d'effets conjoints entre les exigences et les ressources du travail. Dans leur étude, Bakker et al. (2014) mentionnent que ces interactions peuvent prendre deux formes différentes (voir Figure 4).

Premièrement, une étude réalisée par Bakker, Demerouti, et Euwema (2005) a permis de mettre en avant les interactions entre les ressources du travail d'une part et les exigences de travail d'autre part. Dans cette recherche, l'influence de quatre ressources du travail en particulier a été étudiée : (1) l'autonomie, (2) le support social, (3) la qualité de la relation avec le supérieur hiérarchique et (4) le feedback reçu sur la performance. Ensuite, l'impact éventuel de quatre exigences de travail sur les ressources de travail a également été investigué. Les quatre exigences intégrées à cette étude étaient : (1) la surcharge de travail, (2) les exigences émotionnelles, (3) les exigences physiques et (4) les interférences vie privée-vie professionnelle. Les résultats de ces travaux ont permis de mettre en évidence que les ressources du travail modèrent les effets négatifs des exigences du travail. En effet, les chercheurs ont

notamment pu démontrer qu'en ce qui concerne la dimension de l'épuisement émotionnel du burnout, l'autonomie, le support social, la qualité de la relation avec le supérieur hiérarchique et le feedback sur la performance (ressources du travail) jouent un rôle clé dans la modération de l'épuisement créé par la surcharge de travail, les exigences physiques et les interférences vie privée-vie professionnelle (exigences du travail). Aussi, cette recherche a permis de sortir du cadre retenu jusqu'alors dans la littérature scientifique, qui était de considérer les exigences du travail et les ressources du travail comme les uniques prédicteurs de l'épuisement émotionnel et de l'implication professionnelle de l'individu. Or, comme cela a pu être démontré dans ces travaux qui se concentraient uniquement sur les interactions entre les exigences et les ressources du travail, la combinaison, à la fois d'exigences de travail élevées et de ressources du travail faibles, a un impact important sur les deux dimensions principales de la définition du burnout, c'est-à-dire l'épuisement émotionnel et le cynisme.

Deuxièmement, une étude réalisée par Hakanen, Bakker, et Demerouti (2005) a mis en avant que les exigences du travail peuvent amplifier les effets positifs des ressources du travail. En effet, selon cette étude, les individus profitent au mieux de leurs ressources du travail (en termes d'implication professionnelle) lorsque ceux-ci sont confrontés à des exigences de travail élevées. Dans un autre article, Bakker et Demerouti (2007) expliquent que ce phénomène peut être expliqué par la théorie de la préservation des ressources ou *Conservation of Resources Theory (COR)* de Hobfoll (2001) qui met en avant que les individus cherchent à obtenir, conserver et protéger ce qui a de la valeur à leurs yeux, qu'il s'agisse de ressources matérielles, sociales, personnelles ou énergétiques. Or, ce modèle théorique indique que le stress ressenti par les individus peut être considéré par ceux-ci comme une perte en termes de ressources énergétiques. Bakker et Demerouti (2007) font également référence aux travaux de Hobfoll (2002) qui mettent en avant que les gains en termes de ressources ont un impact modeste sur des résultantes émotionnelles ou fonctionnelles après avoir été confrontés à des circonstances stressantes. Cependant, lorsque des pertes de ressources se produisent, la capacité d'obtenir des gains en termes de ressources devient d'une importance grandissante, ce qui permet d'obtenir un répit émotionnel et d'obtenir la capacité d'atteindre un objectif déterminé. Selon Bakker et Demerouti (2007), cela indique que les ressources du travail gagnent en potentiel motivationnel, particulièrement lorsque l'individu est confronté à des exigences de travail élevées.

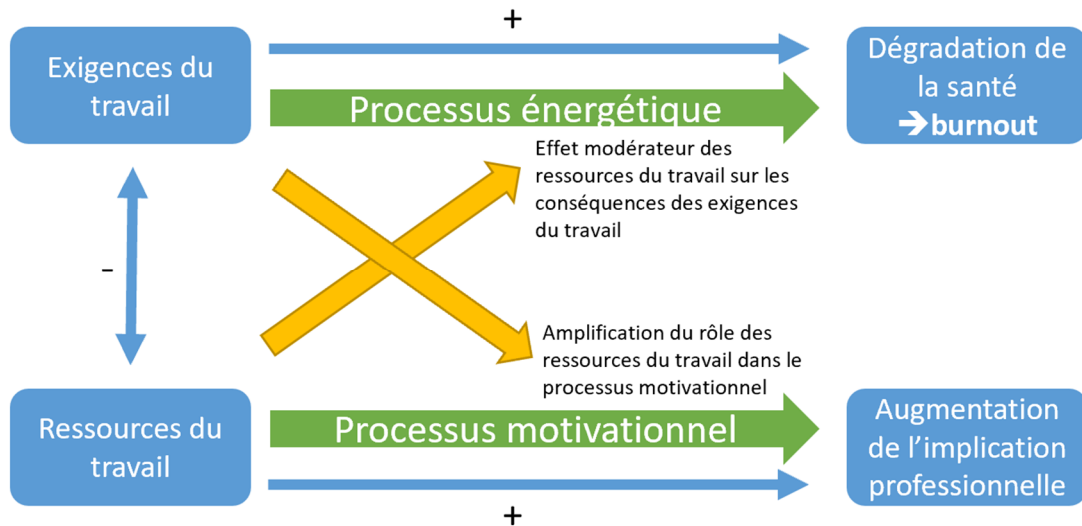


Figure 4. Les interactions entre les exigences et les ressources du travail sur base des travaux de Bakker et al. (2005) et Hakanen et al. (2005).

11 Les instruments de mesure du burnout

Dans la littérature scientifique, il y a principalement deux outils d'évaluation du burnout : le MBI ou *Maslach Burnout Inventory* et le BM ou *Burnout Measure*. Le MBI est considéré comme l'instrument de mesure du burnout « le plus populaire », car il est présent dans 90 % des études, contre 5 % pour le BM (Schaufeli, Bakker, Hoogduin, Schaap, & Kladler, 2001).

11.1 Le MBI ou Maslach Burnout Inventory

Le *Maslach Burnout Inventory* (MBI) (Maslach & Jackson, 1981) est un instrument de mesure du burnout sous forme de questionnaire à l'attention de l'individu qui comporte, depuis sa version originale (MBI HSS pour « *Human Services Survey* »), trois échelles liées aux trois dimensions du burnout :

1. Le sentiment d'épuisement émotionnel (lié à la perte de ressources émotionnelles) – 9 items ;
2. La déshumanisation (liée au développement d'attitudes cyniques envers autrui) – 5 items ;
3. L'accomplissement personnel au travail (la tendance à s'évaluer positivement ou pas dans le travail) – 8 items.

Comme précisé précédemment dans le présent document, la définition du burnout a évolué en ce qui concerne la dimension du cynisme, car il n'a plus été considéré que le syndrome d'épuisement professionnel était présent uniquement dans le cadre de professions liées aux services aux personnes. Ces découvertes ont été prises en compte dans les versions ultérieures

du MBI et dans l'élaboration de nouveaux questionnaires pour des secteurs de spécifiques. Actuellement, le MBI en est à sa quatrième édition et comporte cinq questionnaires différents (Maslach, Jackson, & Leiter, 2018) :

- Le MBI « Human Services Survey » (MBI-HSS) : Il s'agit de l'unique questionnaire de que constituait la première édition du MBI et est, encore aujourd'hui, le plus couramment utilisé. Maslach et al. (2018) mentionnent par ailleurs que ce questionnaire est particulièrement adapté dans les professions liées aux services aux personnes dont l'essence de l'emploi est « d'apporter une aide dans la vie des individus par l'apport de guidance, la prévention de maux et l'amélioration de la condition physique, émotionnelle ou la résolution de problèmes cognitifs » (par exemple : les infirmières, les médecins, les membres des services de police, les assistants sociaux, etc.).
- Le MBI « for Medical Personnel » (MBI-HSS(MP)) : Ce questionnaire est basé sur le MBI-HSS mais comporte une série de termes légèrement différents qui sont, d'après les auteurs, plus adaptés à une utilisation dans le milieu médical.
- Le MBI « Educators Survey » (MBI-ES) : Ce questionnaire est également une version très similaire au MBI-HSS mais est plutôt destiné à une utilisation dans le milieu de l'éducation (professeurs, administrateurs, personnel administratif et toutes autres fonctions liées à l'éducation).
- Le MBI « General Survey » (MBI-GS) : Alors que les trois questionnaires précédents sont conçus dans le but d'être utilisés uniquement dans le cadre de professions de services aux personnes, le questionnaire MBI-GS a été conçu pour une application dans les professions qui sont sorties de ce champ d'application.
- Le MBI « General Survey for Students » (MBI-GS(S)) : Ce questionnaire, très proche du MBI-GS, a été conçu tout particulièrement pour étudier le burnout auprès des étudiants.

La vérification des qualités psychométriques du MBI a fait l'objet de nombreuses études au sein de la littérature scientifique.

Premièrement, concernant le critère de validité, Schaufeli et al. (2001) indiquent dans leur étude que les recherches liées au burnout ont majoritairement été menées dans des environnements de travail. Selon ces auteurs, cette situation a provoqué un biais qui est communément référé comme le « *healthy worker effect* ». Les chercheurs justifient leurs arguments en mettant en avant que les études réalisées jusqu'à alors n'incluaient que les individus présents au travail, alors que les personnes malades, rendues incapables de travailler ou ayant quitté l'organisation

à cause d'un stress lié au travail, n'étaient pas prises en compte. C'est pour contrecarrer ce « *healthy worker effect* », et ainsi tester le critère de validité du MBI en « conditions réelles », que Schaufeli et al. (2001) ont réalisé une étude visant, notamment, à interroger des individus suivis dans le cadre d'un traitement psychothérapeutique prescrit à la suite d'un burnout. Les résultats de ces travaux confirment néanmoins le respect du critère de validité du MBI.

Deuxièmement, le critère de fidélité a été testé par Maslach et Jackson (1986) dans la seconde édition du *Maslach Burnout Inventory*. Les résultats du « test-retest » démontrent une fidélité satisfaisante. Toutefois, bien que la version anglaise du questionnaire réponde au critère de consistance interne, il n'en est pas de même pour la version française. En effet, selon Pezet-Langevin (2002), l'échelle utilisée pour « la déshumanisation/le cynisme » ne répond pas au critère de fidélité (uniquement en ce qui concerne la consistance interne). L'auteur met en avant que ce problème ne se présente que dans la version française du MBI et suggère un contexte culturel et sémantique différent pour expliquer cette situation.

Enfin, en ce qui concerne le critère de sensibilité/discrimination, il existe un gap dans la littérature scientifique à ce sujet concernant la version anglaise originale. En revanche, selon les travaux réalisés par Pezet-Langevin (2002), la version française du MBI n'offrirait pas une sensibilité/discrimination suffisante.

11.2 Le BM ou Burnout Measure

Le *Burnout Measure* (BM) est largement moins exploité que le *Maslach Burnout Inventory* (MBI) dans la littérature scientifique. Pines, Aronson, et Kafry (1981) ont mis au point cet instrument de mesure du burnout ainsi que leur propre définition de ce syndrome. En effet, selon Pines et Aronson (1988), le burnout correspond à « un état d'épuisement (1) physique, (2) émotionnel et (3) mental causé par une implication de long terme dans des situations exigeantes émotionnellement ». Les différents items du questionnaire (au nombre de 21 au total) doivent, selon les auteurs, évaluer ces trois dimensions différentes. Cependant, de nombreuses études sont particulièrement critiques vis-à-vis de cet outil et de sa structure, et ce, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, comme le mentionnent Enzmann, Schaufeli, Janssen, et Rozeman (1998) dans leurs travaux, très peu d'études ont été réalisées afin de déterminer les qualités psychométriques du BM. Ensuite, ces mêmes auteurs mettent en avant l'absence de cadre théorique concernant les trois dimensions du burnout que proposent Pines et Aronson. Pour illustrer leurs arguments, Enzmann et al. (1998) indiquent notamment qu'aucune explication n'est donnée sur « le pourquoi et le comment l'épuisement physique est causé par une implication de long terme dans des situations émotionnellement exigeantes ». Cependant,

cette même étude a permis de confirmer une structure tridimensionnelle au questionnaire du BM : (1) l'épuisement ; (2) la démoralisation et (3) la perte d'intérêt. Avec cette configuration, une corrélation importante a été établie entre ces trois nouvelles dimensions et la dimension de l'épuisement du MBI (Enzmann et al., 1998). Comme mentionné précédemment, les études qui traitent des qualités psychométriques du BM sont particulièrement rares. Toutefois, les travaux de Schaufeli et al. (2001) ont permis de confirmer le critère de validité du *Burnout Measure* dans sa configuration « améliorée ».

12 Un instrument de mesure de l'implication professionnelle : le UWES

Comme mentionné précédemment, il existe deux courants différents dans la littérature scientifique concernant le concept même de l'implication professionnelle ainsi que sa mesure. Tout d'abord, Maslach et Leiter (1997) définissent l'implication professionnelle comme (1) l'énergie, opposée à la dimension d'épuisement du burnout, (2) l'engagement, opposé à la dimension de cynisme et (3) l'efficacité professionnelle opposée au manque d'accomplissement de l'individu dans le travail. Selon ces deux auteurs, le burnout et l'implication professionnelle sont les deux antipodes d'un même continuum. Dès lors, les auteurs considèrent le burnout comme une érosion de l'implication professionnelle, c'est-à-dire que « l'énergie devient épuisement, l'engagement devient du cynisme et l'efficacité professionnelle devient de l'inefficacité » (Maslach & Leiter, 1997). D'après les chercheurs, l'implication professionnelle peut donc également être mesurée par le *Maslach Burnout Inventory* en considérant une configuration opposée aux résultats obtenus dans les trois dimensions du burnout : l'implication professionnelle résulterait donc d'un score peu élevé en termes d'épuisement et de cynisme et d'un score élevé en ce qui concerne l'efficacité professionnelle.

Cependant, comme nous avons pu l'observer précédemment, cette manière de considérer l'implication professionnelle n'est pas celle partagée par Schaufeli et Bakker (2004) qui, en faisant référence aux travaux de Russell et Carroll (1999), indiquent que le burnout et l'implication professionnelle sont deux états d'esprit indépendants et négativement corrélés. Selon Schaufeli et Bakker (2004), puisque le burnout et l'implication professionnelle sont deux états d'esprit indépendants, l'utilisation du MBI n'est donc pas adaptée pour une mesure fiable de l'implication professionnelle.

Dans ce cadre, Schaufeli, Salanova, et al. (2002) ont réalisé une étude dont le but était de tester un nouvel instrument de mesure spécifique à l'implication professionnelle : le *Utrecht Work*

Engagement Scale ou UWES. Comme mentionné précédemment, ces auteurs définissent l'implication professionnelle selon trois dimensions : (1) la vigueur, (2) le dévouement et (3) l'absorption. Après avoir suggéré un premier questionnaire à 24 items dans leur étude, les chercheurs ont éliminé 7 de ceux-ci à la suite des résultats de leurs travaux. Les 17 items restants, qui constituent la première version du questionnaire UWES (UWES-17) permettent de mesurer l'implication professionnelle selon l'évaluation des trois dimensions qui définissent ce concept (6 items pour la vigueur, 5 items pour le dévouement et 6 items pour l'absorption). Toutefois, une autre étude réalisée par Schaufeli, Bakker, et Salanova (2006) a permis de mettre au jour une version plus courte du questionnaire UWES. Cette deuxième version (UWES-9) comporte 9 items (3 items pour la vigueur, 3 items pour le dévouement et 3 items pour l'absorption) dont les qualités psychométriques sont légèrement supérieures à la première version à 17 items. À ce sujet, plusieurs études ont été réalisées afin d'évaluer les qualités psychométriques des deux versions de cet instrument de mesure de l'implication professionnelle :

- En ce qui concerne la fidélité, les deux versions du questionnaire (UWES-17 et UWES-9) disposent d'une cohérence interne élevée (Schaufeli et al., 2006; Schaufeli, Martinez, Pinto, Salanova, & Bakker, 2002).
- Une évaluation de la validité a également été réalisée pour les deux versions du questionnaire. Celles-ci répondent toutes deux à ce critère (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli et al., 2006).

En outre, une étude réalisée par Zecca et al. (2015) a permis d'investiguer les qualités psychométriques de la version française des UWES-9 et UWES-17. Les chercheurs ont ainsi déterminé que les propriétés psychométriques des deux questionnaires, dans leur version française, étaient similaires aux versions néerlandaises originales. De plus, toujours en concordance avec les résultats obtenus dans les versions néerlandaises, l'étude a mis en avant une performance légèrement supérieure des qualités psychométriques de la version française du UWES-9 par rapport à la version française du UWES-17.

13 Un outil belge de détection précoce du burnout

Précédemment, nous avons mentionné deux études belges réalisées en 2010 et en 2013 qui avaient notamment pour but de déterminer la prévalence du burnout au sein de la population active en Belgique. Sur bases des données récoltées lors de la première étude, Hansez et al.

(2010) ont développé un nouvel outil à l'attention des médecins généralistes et des médecins du travail afin de leur apporter une aide dans le diagnostic et la prévention des cas de burnout. Cet outil reprend une liste de symptômes, validée lors de l'étude, et subdivisée en trois groupes : des symptômes physiques, des symptômes cognitifs/affectifs et, enfin, des symptômes comportementaux. Il appartient au médecin de compléter le document et la fréquence des symptômes en fonction de la situation de son patient. Une échelle de fréquence a été réalisée dans ce cadre. Celle-ci donne quatre possibilités de réponse : « rarement », « quelques fois par mois », « au moins une fois par semaine » et « chaque jour ». Les auteurs indiquent que la logique de cet outil repose sur le jugement clinique du prestataire de soins et n'a pas pour vocation d'établir la présence d'un burnout en fonction d'un nombre minimal de symptômes pour lesquels une récurrence apparaîtrait. Toutefois, et uniquement à titre indicatif, Hansez et al. (2010) mentionnent que lors de leur étude, les individus qui justifiaient, en moyenne, de huit symptômes, étaient diagnostiqués en état de burnout.

14 Conclusion

Ce travail avait tout d'abord pour objectif de comprendre les phénomènes du burnout et de l'implication professionnelle ainsi que les relations entre ces deux concepts. Pour ce faire, nous nous sommes basés sur les travaux de Maslach et Jackson qui définissent le burnout selon trois dimensions : l'épuisement émotionnel, le cynisme et le manque d'épanouissement personnel au travail. Ensuite, nous nous sommes intéressés aux deux visions partagées au sein de la littérature scientifique dans la définition du concept de l'implication professionnelle, c'est-à-dire une première vision, qui considère le burnout et l'implication professionnelle comme les opposés d'un même continuum, et une deuxième vision qui met en avant que le burnout et l'implication professionnelle sont deux états d'esprit indépendants, mais négativement corrélés.

Dans un but de contextualisation, nous avons souhaité faire le point sur les données relatives au burnout en Belgique ainsi que les travaux réalisés spécifiquement à ce sujet. Une étude réalisée en 2010 nous a ainsi permis de déterminer une prévalence de 0,8 % de cas de burnout au sein de la population active belge. Une seconde étude, réalisée en 2013, a mis en avant une prévalence plus élevée dans le cas des professions médicales, c'est-à-dire de 6,6 %, confirmant l'hypothèse d'une étude néerlandaise, que les professions liées aux soins de personnes sont plus susceptibles de développer les deux dimensions principales du burnout : l'épuisement émotionnel et le cynisme.

Nous nous sommes également intéressés à l'influence des caractéristiques individuelles dans le développement du burnout. En mobilisant les éléments du modèle des « big 5 » et de l'évaluation centrale de soi, l'étude de la littérature nous a permis de déterminer que les individus disposant des traits de personnalité négativement corrélés au burnout étaient les mieux disposés pour résister à ce syndrome. Ainsi, les individus disposant des traits de stabilité émotionnelle, de conscience, d'extraversion, d'agréabilité, d'estime de soi, d'efficacité personnelle, de locus de contrôle, de proactivité, d'optimisme, de résistance et d'affectivité positive sont moins susceptibles de développer un burnout.

Ensuite, nous avons abordé les facteurs situationnels liés à l'environnement de travail et nous avons ainsi pu déterminer que le modèle exigences-ressources permet d'expliquer cette influence environnementale dans le développement soit burnout soit de l'implication professionnelle.

Le modèle exigences-ressources du travail apporte, en effet, une réponse globale à la compréhension de deux processus psychologiques différents et négativement corrélés. Premièrement, un processus énergétique, lié au développement du burnout et deuxièmement, un processus motivationnel, lié à l'implication professionnelle de l'individu. Ces deux processus découlant de deux catégories de conditions de travail, spécifiques à chaque contexte organisationnel : les exigences et les ressources du travail. Les exigences du travail représentent l'ensemble des contraintes physiques, sociales ou organisationnelles auxquelles l'individu est confronté et qui font l'objet d'un coût psychologique ou physique pour celui-ci. Les ressources du travail concernent les aspects physiques, psychologiques, sociaux et organisationnels qui permettent à l'individu : d'atteindre les objectifs professionnels, de réduire les exigences du travail et leurs coûts, et enfin, de stimuler son développement personnel.

Nous nous sommes également intéressés aux interactions entre les exigences et les ressources du travail mises au jour dans la littérature scientifique. En effet, des études ont pu démontrer (1) que les ressources du travail modèrent les conséquences négatives des exigences du travail et (2) que des exigences du travail élevées permettent à l'individu de profiter au mieux des ressources du travail dont il dispose, et ainsi stimuler le processus motivationnel lié à l'implication au travail.

Ensuite, nous avons abordé et détaillé les deux instruments de mesure du burnout les plus utilisés dans la littérature scientifique, le MBI et le BM, ainsi que leurs qualités psychométriques respectives. La revue de littérature effectuée a permis de mettre avant, en ce

qui concerne le MBI, que la validité et la fidélité de cet outil est démontrée. Cependant, nous avons relevé un gap dans la littérature en ce qui concerne le critère de sensibilité/discrimination. À propos du BM, nous avons pu constater que très peu d'études ont été réalisées pour tester les qualités psychométriques de cet outil. À notre connaissance, seul le critère de validité a pu être démontré.

Nous nous sommes également intéressés aux instruments de mesure de l'implication professionnelle en fonction des deux conceptions existantes dans la littérature à ce sujet. En effet, le premier courant, en considérant l'implication professionnelle comme l'opposé du burnout, rend théoriquement possible une mesure de celle-ci par l'utilisation du MBI dans la configuration inverse de son utilisation pour la mesure du burnout, c'est-à-dire un score peu élevé en termes d'épuisement et de cynisme et un score élevé concernant l'efficacité professionnelle. Le second courant définit l'implication professionnelle selon trois dimensions : la vigueur, le dévouement et l'absorption et soutient qu'une mesure de ce concept ne peut être réalisée que grâce à un instrument spécifiquement développé à cet effet : le UWES.

Enfin, nous avons abordé un outil belge de détection du burnout réalisé dans le but d'apporter une aide aux médecins généralistes et aux médecins du travail dans le diagnostic de l'épuisement professionnel.

Bibliographie

- Alarcon, G., Eschleman, K. J., & Bowling, N. A. (2009). Relationships between personality variables and burnout: A meta-analysis. *Work & Stress, 23*(3), 244-263.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309-328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(2), 170-180.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 389-411*.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological bulletin, 117*(3), 497.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior, 31*(2-3), 158-186.
- DeCharm, R. (1968). *Personal causation*. New-York: Academic Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The " what " and " why " of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2010). Intrinsic motivation. *The corsini encyclopedia of psychology, 1-2*.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499.
- Enzmann, D., Schaufeli, W. B., Janssen, P., & Rozeman, A. (1998). Dimensionality and validity of the Burnout Measure. *Journal of occupational and organizational psychology, 71*(4), 331-351.
- Godderis, L., Vandenbroek, S., De Witte, H., Sermeus, W., & Vanbelle, E. (2013). *Une étude sur le burnout et l'enthousiasme chez le personnel médical et infirmier dans les établissements hospitaliers de Belgique*. Retrieved from <http://www.emploi.belgique.be/moduleDefault.aspx?id=36139>
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal, 50*(2), 327-347.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European journal of oral sciences, 113*(6), 479-487.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology, 43*(6), 495-513.

- Hansez, I., Firket, P., Braeckman, L., & Mairiaux, P. (2010). *Recherche sur le Burnout au sein de la population active belge*. Retrieved from <http://www.emploi.belgique.be/moduleDefault.aspx?id=45872>
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Journal of Applied Psychology*, 50(3), 337-421.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of general psychology*, 6(4), 307-324.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of personality and social psychology*, 84(3), 632.
- Hockey, G. R. J. (1997). Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: A cognitive-energetical framework. *Biological Psychology*, 45(1-3), 73-93.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A., & Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: the role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 257.
- Knardahl, S., & Ursin, H. (1985). Sustained activation and the pathophysiology of hypertension and coronary heart disease. In J. Orlebele, G. Mulder, & L. Van Doornen (Eds.), *Psychophysiology of cardiovasculair control* (pp. 151-167). New-York: Plenum Press.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1993). A further examination of managerial burnout: Toward an integrated model. *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 3-20.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of management journal*, 48(5), 764-775.
- Maslach, C. (1993). Burnout: A multidimensional perspective. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout : recent developments in theory and research* (pp. 19-32). Washington DC: Taylor & Francis.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *Maslach burnout inventory manual (2nd ed.)*: Consulting Psychologists Press Palo Alto, CA.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach burnout inventory manual (3rd ed.)* (Vol. 4): Consulting psychologists press Palo Alto, CA.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (2018). *Malash Burnout Inventory (4th edition)*. Menlo Park, California: Mind Garden Inc.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*: Jossey-Bass San Francisco.
- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In *Handbook of work and organizational psychology. Vol. 2: Work psychology* (pp. 5-33). Hove, U.K.: Psychology Press.

- Parker, S. K., & Ohly, S. (2008). Designing motivating jobs: An expanded framework for linking work characteristics and motivation. In R. Kanfer, G. Chen, & R. Pritchard (Eds.), *Work Motivation: Past Present and Future*: New York, Routledge.
- Pezet-Langevin, V. (2002). *Le burnout, conséquence possible du stress au travail*. Toulouse: ERES.
- Pines, A., & Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. New-York: Free Press.
- Pines, A., Aronson, E., & Kafry, D. (1981). *Burnout: From tedium to personal growth*. New-York: Free Press.
- Prins, J. T., Hoekstra-Weebers, J. E., Gazendam-Donofrio, S. M., Dillingh, G. S., Bakker, A. B., Huisman, M., . . . Van Der Heijden, F. M. (2010). Burnout and engagement among resident doctors in the Netherlands: a national study. *Medical education*, *44*(3), 236-247.
- Russell, J. A., & Carroll, J. M. (1999). On the bipolarity of positive and negative affect. *Psychological bulletin*, *125*(1), 3.
- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. London: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Hoogduin, K., Schaap, C., & Kladler, A. (2001). On the clinical validity of the Maslach Burnout Inventory and the Burnout Measure. *Psychology & Health*, *16*(5), 565-582.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, *66*(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of cross-cultural psychology*, *33*(5), 464-481.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, *3*(1), 71-92.
- Shirom, A. (2005). Reflections on the study of burnout. *Work & Stress*, *19*(3), 263-270.
- Sonnentag, S. (2001). Work, recovery activities, and individual well-being: A diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, *6*(3), 196.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, *80*(1), 173-186.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, *18*(2), 230.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological review*, *66*(5), 297.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, *26*(2), 179-201.

- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International journal of stress management*, 14(2), 121.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of occupational and organizational psychology*, 82(1), 183-200.
- Zecca, G., Györkös, C., Becker, J., Massoudi, K., de Bruin, G. P., & Rossier, J. (2015). Validation of the French Utrecht Work Engagement Scale and its relationship with personality traits and impulsivity. *European Review of Applied Psychology*, 65(1), 19-28.

**Partie 2 : Quelles sont les conséquences
organisationnelles du burnout ?**

Table des matières

1	Introduction.....	31
2	Le concept de burnout.....	32
3	Le concept de l'implication professionnelle	32
4	Les facteurs favorisant le burnout.....	33
4.1	Les facteurs individuels	33
4.2	Les facteurs situationnels.....	34
5	Le modèle exigences-ressources du travail.....	35
5.1	Les exigences du travail	35
5.2	Les ressources du travail.....	35
5.3	Le processus motivationnel	36
5.4	Le processus énergétique.....	37
6	Les conséquences organisationnelles du burnout	39
6.1	L'absentéisme	39
6.1.1	Le coût global de l'absentéisme	40
6.1.2	L'absentéisme et le burnout	41
6.1.3	Le modèle exigences-ressources et l'absentéisme.....	42
6.2	Le turnover	43
6.2.1	Le turnover et le burnout.....	44
6.2.2	Le coût du turnover	45
6.3	La diminution de la performance individuelle	46
6.4	La diminution de la performance collective	48
6.5	La diminution de l'implication organisationnelle	49
7	Conclusion	52

Quelles sont les conséquences organisationnelles du burnout ?

1 Introduction

Le thème du burnout est grandissant dans la société actuelle. Comprendre le processus à l'origine de son développement permet, tant d'en identifier les causes, que d'en étudier les conséquences. À ce sujet, il existe une littérature scientifique particulièrement développée et abondante, relative aux antécédents organisationnels du burnout. En comparaison, un nombre beaucoup moins important de travaux ont été réalisés sur les conséquences organisationnelles directes de ce syndrome. De plus, sur certains points précis, les différentes études semblent présenter des résultats parfois contradictoires.

L'objectif de ce papier est tout d'abord d'aborder de manière succincte les antécédents organisationnels du syndrome de l'épuisement professionnel. Grâce à la mobilisation du modèle « exigences-ressources » du travail, et aux deux processus psychologiques que celui-ci met en avant, le concept de burnout et son état « contraire », l'implication professionnelle, seront définis et développés.

La seconde partie de ce document est consacrée à l'étude des conséquences organisationnelles découlant du burnout. En effet, plusieurs auteurs de référence sur le sujet suggèrent une série d'effets négatifs de celui-ci sur l'organisation. Ces différentes hypothèses sont explorées sur base des recherches réalisées dans la littérature spécialisée.

Premièrement, l'hypothèse d'une augmentation de l'absentéisme en cas de burnout sera abordée. À cet effet, les différents types d'absentéisme ainsi que leurs mesures sont étudiés. D'une manière plus globale, l'impact financier de l'absentéisme est également exploré et les éventuels liens entre l'absentéisme et le burnout seront analysés.

Deuxièmement, les effets du burnout sur le turnover sont investigués. Dans ce cadre, les mécanismes à l'origine de la décision du turnover chez l'individu seront étudiés. En outre, dans une tentative de contextualisation des coûts financiers engendrés par le turnover, un intérêt particulier est porté sur le cas des centres médicaux américains.

Troisièmement, les impacts du burnout sur la performance tant individuelle que collective sont explorés.

Enfin, l'hypothèse d'une réduction de l'implication organisationnelle comme conséquence directe du burnout est également vérifiée.

2 Le concept de burnout

Dans la littérature, la définition du burnout telle que proposée par Maslach, Jackson, et Leiter (1996) est considérée comme une référence en la matière dans la littérature scientifique. Ces auteurs définissent ce syndrome selon trois dimensions distinctes :

- Un épuisement émotionnel important et grandissant, caractérisé par le sentiment d'être drainé au contact de l'autre ;
- Le cynisme, qui renvoie à un détachement, un éloignement vis-à-vis du travail ;
- Un manque d'accomplissement personnel, qui fait référence à une évaluation négative de soi et de ses compétences, et qui se traduit par un manque d'efficacité professionnelle.

Après avoir considéré le phénomène du burnout comme étant spécifique aux professions de services aux personnes, Maslach et Leiter (1997) ont découvert que la population susceptible de développer ce syndrome était, en réalité, beaucoup plus large. En effet, Maslach et Jackson (1981) considéraient jusqu'alors que, dans le cadre des professions de services aux personnes, le travailleur, à force d'être confronté aux problèmes du « client », et du fait d'une implication personnelle inhérente à ces professions, se retrouvait embourbé dans des sentiments négatifs et que ceux-ci représentaient alors un terrain favorable au développement des trois dimensions du burnout.

La définition du burnout telle que mentionnée ci-dessus est en réalité une version améliorée de la première définition de Maslach et Jackson (1981) qui avait originellement été établie spécifiquement par rapport aux professions de services aux personnes. Étant donné le cadre d'application plus élargi du burnout, Maslach et Jackson ont donc modifié cette première définition dans laquelle la dimension de « cynisme » était remplacée par la dimension de « dépersonnalisation », qui renvoyait à un éloignement, un détachement envers non pas le travail, mais les individus.

3 Le concept de l'implication professionnelle

Le modèle exigences-ressources du travail ou *job demands-resources model* abordé plus loin dans ce papier met en avant deux processus psychologiques distincts et opposés dont les résultantes sont le burnout d'une part et l'implication professionnelle d'autre part.

Dans la littérature scientifique, deux courants s'opposent sur le concept de l'implication professionnelle. Premièrement, Maslach et Leiter (1997) considèrent l'implication professionnelle comme le pendant positif du burnout et comme étant l'opposé direct aux trois dimensions qui définissent celui-ci :

1. L'énergie, opposée à l'épuisement émotionnel ;
2. L'engagement dans le travail, opposé au cynisme envers le travail ;
3. L'efficacité professionnelle, opposée au manque d'accomplissement personnel de l'individu dans le travail.

Cette première conception défendue par Maslach et Leiter implique donc que le burnout et l'implication professionnelle représentent les deux pôles opposés d'une même dimension.

Deuxièmement, Schaufeli et Bakker (2004) considèrent que le burnout et l'implication professionnelle sont des phénomènes indépendants, c'est-à-dire ne faisant pas partie d'une même dimension bipolaire, et négativement corrélés. Dès lors, l'implication professionnelle ne peut, selon ces auteurs, se résumer à une définition inverse de celle du burnout. Ainsi, Schaufeli, Salanova, González-Romá, et Bakker (2002) définissent l'implication professionnelle comme « un état d'esprit positif, satisfaisant, et lié au travail qui est caractérisé par (1) la vigueur, (2) le dévouement et (3) l'absorption ».

1. La vigueur correspond à « de hauts niveaux d'énergie et de résistance mentale pendant le travail, la volonté d'investir des efforts dans le travail et la persévérance face aux difficultés » (Schaufeli et al., 2002) ;
2. Le dévouement représente « un sentiment d'importance, d'enthousiasme, d'inspiration, de fierté et de défis dans le travail » (Schaufeli et al., 2002) ;
3. L'absorption est caractérisée par « le fait d'être pleinement concentré et complètement absorbé dans son travail ». Il s'agit d'un état « dans lequel le temps passe rapidement et dans lequel l'individu rencontre des difficultés à se détacher du travail » (Schaufeli et al., 2002).

4 Les facteurs favorisant le burnout

4.1 Les facteurs individuels

Les travaux réalisés par Maslach, Schaufeli, et Leiter (2001) abordent l'influence des traits individuels de personnalité dans le développement du burnout. Selon ces auteurs, la capacité de résistance des individus joue un rôle important dans ce cadre. Dans leur étude, les chercheurs

définissent la résistance comme « l'engagement dans les activités quotidiennes, le sentiment de contrôle sur les événements et l'ouverture aux changements ». Ainsi, les individus disposant d'un faible niveau de résistance seront plus vulnérables face au développement d'un épuisement professionnel, plus particulièrement en ce qui concerne la dimension de l'épuisement émotionnel.

Les auteurs mettent également en avant l'influence du locus de contrôle dans le développement du burnout. En effet, selon les chercheurs, les individus qui disposent d'un locus de contrôle externe – le fait « d'attribuer les événements et accomplissements à d'autres individus ou à la chance – plutôt qu'un locus de contrôle interne – le fait « de percevoir les événements comme découlant de sa propre capacité et de ses propres efforts », augmenterait les risques de développer un burnout.

En outre, Maslach et al. (2001) indiquent que les mécanismes d'adaptation des individus ou *coping styles* jouent également un rôle non négligeable dans le développement du syndrome d'épuisement professionnel. À ce sujet, les auteurs précisent que les individus qui réagissent de manière active aux situations stressantes, c'est-à-dire en faisant face à celles-ci, sont beaucoup plus armés pour résister au burnout que les individus réagissant de manière passive ou défensive.

4.2 Les facteurs situationnels

Selon Shirom (2005), les caractéristiques environnementales du travail ont beaucoup plus d'impact que les caractéristiques individuelles sur le développement du burnout. Dès lors, il convient de situer le rôle joué par cet environnement de travail dans le processus à l'origine du syndrome de l'épuisement professionnel. À ce sujet, les travaux de Demerouti, Bakker, Nachreiner, et Schaufeli (2001) apportent, par le biais de leur *job demands-resources model* ou le modèle exigences-ressources du travail, des éléments de réponses particulièrement intéressants. Ce modèle théorique, qui sera développé au point suivant, est composé de deux dimensions opposées et distinctes : les exigences du travail d'une part et les ressources du travail d'autre part. Selon Demerouti et al. (2001), les exigences du travail, qui représentent l'ensemble des contraintes auxquelles un individu est confronté et pour lesquelles un coût est associé, jouent un rôle d'une grande importance dans le développement du burnout. À ce propos, une étude réalisée par Lee et Ashforth (1996) met en évidence une corrélation positive entre des exigences du travail élevées et le développement du burnout.

5 Le modèle exigences-ressources du travail

Le modèle exigences-ressources du travail ou *job demands-resources model*, issu des travaux de Demerouti et al. (2001), permet une compréhension des différents mécanismes à l'origine de deux processus psychologiques différents et distincts, c'est-à-dire un processus motivationnel, dont la résultante est l'implication professionnelle de l'individu d'une part, et un processus énergétique, lié à une dégradation de la santé d'autre part (Hakanen, Schaufeli, & Ahola, 2008) (voir Figure 1).

Dans leur modèle exigences-ressources du travail, Demerouti et al. (2001) classent les conditions de travail des individus selon deux catégories opposées : les exigences du travail et les ressources du travail.

5.1 Les exigences du travail

Dans leur étude, Demerouti et al. (2001) définissent les exigences du travail ou *job demands* comme « les aspects physiques, sociaux ou organisationnels du travail qui requièrent un effort physique ou mental soutenu et qui sont donc associés à un coût physiologique et psychologique pour l'individu ».

Dans leurs travaux, les auteurs mettent particulièrement en avant le lien existant entre des exigences du travail élevées et la dimension de l'épuisement émotionnel du burnout. À ce sujet, les recherches réalisées par Schaufeli et Bakker (2004) mettent en avant qu'au plus un individu se retrouve dans une situation dans laquelle il doit compenser des exigences de travail élevées par un effort important, au plus cet individu sera susceptible de développer des réponses négatives, telles que le burnout.

Les travaux de Sonnentag et Zijlstra (2006) indiquent par ailleurs que les exigences du travail deviennent des facteurs de stress lorsque l'individu ne récupère pas ou pas totalement l'effort réalisé pour compenser ces exigences du travail élevées.

5.2 Les ressources du travail

Les ressources du travail ou *job resources* renvoient, selon Demerouti et al. (2001), à « l'ensemble des aspects physiques, sociaux et organisationnels du travail qui permettent de réaliser au moins un des trois points suivants :

- Atteindre les objectifs professionnels ;
- Réduire les exigences du travail et les coûts physiques et psychologiques qui y sont associés ;

➤ Stimuler le développement personnel. »

Les auteurs indiquent que les aspects organisationnels du travail renvoient au contrôle sur le travail, le potentiel de qualification, la participation à la prise de décision et la variété des tâches à effectuer. Concernant les aspects sociaux, Demerouti et ses collègues les définissent comme « le soutien des collègues, de la famille et des pairs ».

La littérature scientifique relative au modèle exigences-ressources, dont notamment les travaux de Hakanen, Bakker, et Demerouti (2005), mettent en avant que les ressources du travail exercent un rôle essentiel dans la modération des conséquences négatives des exigences du travail. En effet, les résultats de cette étude ont permis de déterminer que des dentistes faisant face à des exigences du travail particulièrement élevées restaient impliqués professionnellement, car ceux-ci disposaient de ressources du travail en suffisance que pour compenser les effets négatifs des exigences du travail auxquelles ils étaient confrontés.

A ce sujet, les travaux de Demerouti et al. (2001) mettent en exergue qu'un manque de ressources du travail représente un obstacle dans l'atteinte du but fixé. Selon les auteurs, cette situation engendre une grande frustration et une réduction de la motivation chez l'individu qui, dans une tentative d'auto-préservation¹, prend de la distance avec le travail. Les résultats de cette étude ont d'ailleurs permis de confirmer l'existence d'une corrélation positive entre le manque de ressources du travail d'une part et un processus d'érosion de l'implication professionnelle d'autre part.

En outre, une autre étude réalisée par Schaufeli et Bakker (2004) montre l'importance des ressources du travail dans le processus motivationnel.

5.3 Le processus motivationnel

Les travaux de Schaufeli et Bakker (2004) mettent en exergue que les ressources du travail sont à la base d'un processus psychologique motivationnel qui est susceptible d'augmenter l'implication professionnelle de l'individu. Selon les chercheurs, le rôle motivationnel joué par les ressources du travail peut prendre deux formes distinctes : un rôle motivationnel intrinsèque d'une part et un rôle motivationnel extrinsèque d'autre part.

Premièrement, Schaufeli et Bakker indiquent que les ressources du travail permettent la mise en place d'un processus motivationnel intrinsèque, car celles-ci cultivent le développement de

¹ L'auto-préservation renvoie ici à l'éloignement du travail mis en place par l'individu pour se protéger de la frustration occasionnée par le fait de ne pas pouvoir atteindre l'objectif fixé (Demerouti et al., 2001).

l'individu, son apprentissage et ses compétences. En effet, les auteurs précisent que les ressources du travail répondent aux besoins humains de base tels que l'autonomie (DeCharm, 1968), la compétence (White, 1959) et l'appartenance (Baumeister & Leary, 1995).

Deuxièmement, Schaufeli et Bakker mettent en avant le rôle motivationnel extrinsèque joué par les ressources du travail. D'après les chercheurs, celles-ci jouent un rôle instrumental essentiel dans la réalisation des objectifs poursuivis. Pour appuyer leurs propos, les auteurs font référence aux travaux de Meijman et Mulder (1998) et leur modèle « effort-récupération » ou *effort-recovery model* qui indique qu'un environnement de travail qui offre beaucoup de ressources permet de cultiver la volonté de l'individu à consacrer ses efforts et ses capacités à la réalisation de son travail. À ce sujet, Schaufeli et Bakker (2004) indiquent que la disponibilité de nombreuses ressources de travail permet à l'individu de réaliser avec succès une tâche et d'atteindre l'objectif fixé.

Le rôle motivationnel des ressources du travail, qu'il soit intrinsèque ou extrinsèque, impacte positivement l'état d'esprit de l'individu qui, dans cette configuration, voit son implication professionnelle renforcée (Schaufeli & Bakker, 2004).

5.4 Le processus énergétique

Selon Schaufeli et Bakker (2004), le processus énergétique permet de mettre en lien les exigences du travail et les problèmes de santé qui peuvent potentiellement en découler. D'après les auteurs, qui se basent sur les travaux de Hockey (1997) et son modèle de « régulation du contrôle compensatoire » ou *regulation model of compensatory control*, pour expliquer ce phénomène, il existe deux mécanismes d'adaptation possibles pour l'individu dans le cas d'exigences de travail trop élevées.

Premièrement, un mécanisme d'adaptation à l'effort ou *strain coping mode* qui permet à l'individu d'augmenter davantage son effort maximal afin de s'adapter à des exigences de travail particulièrement élevées. Dans cette configuration, la performance visée est atteinte mais aux dépens d'une augmentation des coûts compensatoires qui se manifestent physiologiquement et psychologiquement (Hockey, 1997).

Deuxièmement, un mécanisme d'adaptation passive ou *passive coping mode* qui renvoie à une révision à la baisse de la performance visée. Dans cette situation, l'effort maximal de l'individu reste à son niveau habituel et une augmentation des coûts compensatoire est évitée, au détriment de la performance demandée à l'individu (Hockey, 1997).

D'après Schaufeli et Bakker (2004), les mécanismes d'adaptation mis en avant par Hockey (1997) se mettent en place d'une manière dynamique. En effet, selon les auteurs, le fait de réaliser un effort prolongé pendant trop longtemps pour faire face à des exigences de travail trop élevées (mécanisme d'adaptation à l'effort) provoque une réduction de l'énergie qui mène à l'épuisement et à un désinvestissement de l'individu (mécanisme d'adaptation passive).

Les deux auteurs mettent en avant les conséquences psychophysiologiques de ces mécanismes d'adaptation. En effet, Schaufeli et Bakker indiquent que le mécanisme d'adaptation passive, mais plus particulièrement encore le mécanisme d'adaptation à l'effort, sont tous les deux à l'origine d'une augmentation de l'activité sympathique² de l'individu. Selon les auteurs, qui font référence aux travaux de Knardahl et Ursin (1985), une surcharge de l'activité sympathique provoquée par des exigences de travail trop élevées peut potentiellement causer une détérioration de la santé de l'individu, comme par exemple, des problèmes cardiaques.

En outre, le processus énergétique, étant donné son impact négatif sur la santé de l'individu, favorise le développement de la première et principale dimension du burnout, c'est-à-dire l'épuisement (Schaufeli & Bakker, 2004). Cet épuisement facilite ensuite la mise en place de la seconde dimension du burnout au travers de comportements et d'attitudes cyniques (Bakker, Schaufeli, Sixma, Bosveld, & Van Dierendonck, 2000).

Enfin, les dimensions d'épuisement et de cynisme engendrent la troisième dimension du burnout, c'est-à-dire un manque d'accomplissement personnel qui se traduit par une efficacité professionnelle réduite (Schaufeli & Enzmann, 1998).

² L'augmentation de l'activité sympathique découle de l'activation du système nerveux sympathique. Celui-ci exerce le rôle de préparation de l'organisme en réponse à un événement ayant engendré un stress (augmentation du rythme cardiaque, de la respiration, etc.).

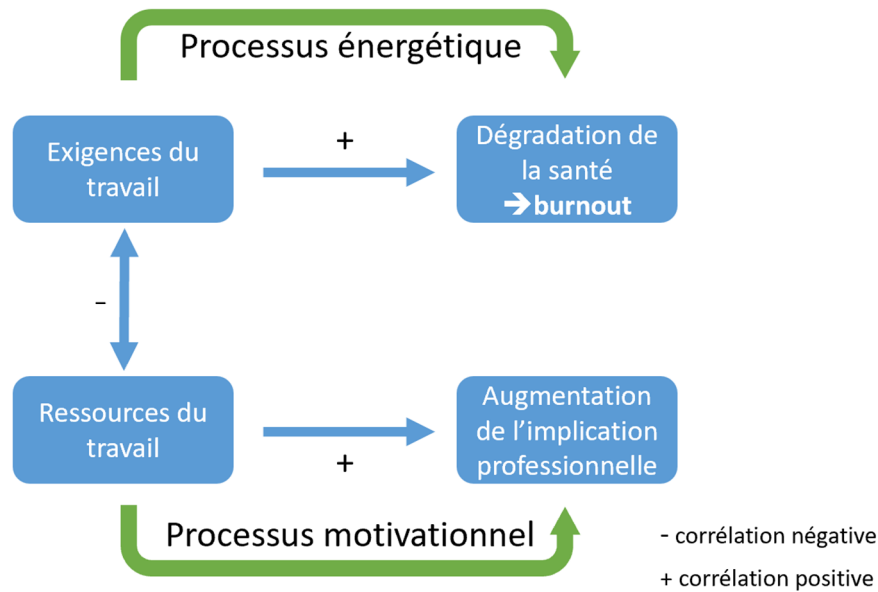


Figure 1. Les deux processus psychologiques du modèle « exigences-ressources » sur base des travaux de Bakker et Demerouti (2007).

6 Les conséquences organisationnelles du burnout

Précédemment dans le présent document, un intérêt particulier a été porté à l'étude des antécédents organisationnels du burnout. Toutefois, il convient de s'intéresser également aux conséquences du burnout sur l'organisation. En effet, dans leurs travaux, Maslach et al. (1996) abordent l'hypothèse des potentielles conséquences négatives du burnout d'un point de vue organisationnel : l'absentéisme, le turnover, une diminution de la performance individuelle et collective ainsi qu'une diminution de l'implication organisationnelle. Sur base de la littérature scientifique existante, ces différentes hypothèses seront investiguées.

6.1 L'absentéisme

Pour aborder le concept de l'absentéisme, Bakker, Demerouti, De Boer, et Schaufeli (2003) font référence aux travaux de Hensing, Alexanderson, Allebeck, et Bjurulf (1998) qui ont permis d'identifier deux différentes mesures de l'absentéisme : la fréquence d'absence ou *absence frequency* d'une part et la durée de l'absence ou *absence duration* d'autre part.

Premièrement, Hensing et al. (1998) définissent la fréquence d'absence comme « le nombre de périodes durant lesquelles un individu s'est porté absent pendant une durée déterminée, qu'elle que soit la durée de chacune de ces périodes ». Selon Bakker et ses collègues, la fréquence d'absence renvoie à un absentéisme volontaire, lié à la motivation de l'individu. En effet, de nombreuses études, dont notamment celle de Sagie (1998), mettent en avant que les travailleurs

ayant des scores bas en termes d'implication organisationnelle et de satisfaction au travail ont une fréquence d'absence plus élevée en comparaison avec les travailleurs impliqués et satisfaits au travail.

Deuxièmement, la durée de l'absence est définie comme « la durée totale de l'absence d'un individu sur une période déterminée, qu'elle que soit le nombre de périodes d'absence » (Hensing et al., 1998). Toujours selon Bakker et ses collègues, la durée de l'absence renvoie à un absentéisme involontaire qui découle de « l'incapacité, et non pas de la réticence, à venir travailler ».

Les chercheurs font également référence à une étude de Kohler et Mathieu (1993) qui met notamment en avant le caractère multifacette de l'absentéisme et qui suggère que différents processus sont à l'origine (1) de l'absentéisme en tant que fréquence et de (2) l'absentéisme en tant que durée. À ce sujet, Bakker et ses collègues mentionnent les travaux de Johns (1997) qui indiquent qu'il existe deux explications principales relatives à la décision d'un individu de se porter pâle.

Tout d'abord, (1) le fait de se déclarer absent pour se retirer de circonstances de travail qui suscitent de l'aversion chez l'individu. Plusieurs études, dont celle réalisée par Sagie (1998), mettent en exergue le fait qu'un individu, dont la satisfaction et l'implication au travail sont peu élevées, sera susceptible d'être plus fréquemment absent qu'un individu dont la satisfaction et l'implication sont élevées. Bakker et al. (2003) indiquent que dans cette configuration, l'absentéisme représente « une échappade, une compensation, ou même un moyen de protestation face à des circonstances de travail démoralisantes et aversives ».

Ensuite, (2) le fait de se déclarer absent en réponse à un stress lié au travail. Selon Bakker et ses collègues, qui font référence aux travaux de Johns (1997), cette situation renvoie au recours à l'absentéisme en tant que mécanisme d'adaptation ou *coping mechanism* afin de gérer la pression du travail. Il ne s'agit donc pas « d'une simple réaction comportementale liée au mécontentement ».

6.1.1 Le coût global de l'absentéisme

Bien qu'il semble qu'actuellement, la littérature scientifique ne comporte pas de données précises relatives aux coûts financiers de l'absentéisme spécifiquement lié au burnout, des études existent bel et bien concernant l'estimation de la charge financière de l'absentéisme « général » pour les organisations.

Ainsi, une étude de Taylor (1981) met tout d'abord en avant une perte des heures de travail située entre 3,3 et 3,5 % par année liée à l'absentéisme. Plus récemment, une enquête réalisée par la *Confederation of British Industry* (CBI) et AXA a mis en avant une perte de 3,1 % des heures de travail ou 6,6 jours de travail au Royaume-Uni par employé pour l'année 2005. Selon cette enquête, le coût financier pour cette période s'élevait à 13,2 milliards de livres sterling ou à 531 £ par employé (CBI/AXA, 2006).

6.1.2 L'absentéisme et le burnout

Comme indiqué précédemment, le burnout est défini selon trois dimensions distinctes : (1) l'épuisement émotionnel, (2) le cynisme et (3) un manque d'accomplissement personnel qui se traduit par une diminution de l'efficacité professionnelle (Maslach et al., 1996). Dans leur étude, Bakker et al. (2003) mettent en avant que l'épuisement émotionnel et le cynisme représentent les dimensions essentielles du concept du burnout alors que la réduction de l'efficacité professionnelle semble jouer un rôle différent.

Selon les auteurs, l'absentéisme est souvent considéré comme étant une conséquence importante du burnout. Cependant, une étude réalisée par Price et Spence (1994) met en avant que l'impact de l'épuisement émotionnel, du cynisme et de la réduction de l'efficacité professionnelle sur la variance de l'absentéisme n'excède pas plus de 2 %. Dans leurs travaux, Schaufeli et Enzmann (1998) arrivent à une conclusion similaire.

À ce sujet, Bakker et ses collègues font référence aux travaux de Nicholson (1993) qui mettent en avant que le stress lié au travail est un facteur parmi de nombreux autres dans l'explication de l'absentéisme. Par exemple, selon une étude réalisée par Youngblood (1984), l'absentéisme d'un individu serait influencé tant par son attachement au domaine « hors travail » ou *nonwork domain* que son attachement au domaine « lié au travail » ou *work domain*. Ainsi, Youngblood suggère qu'un individu qui dispose d'un attachement « hors travail » élevé sera plus susceptible de favoriser un comportement d'absence afin de se consacrer à des activités liées au domaine « hors travail ». Les résultats de ces travaux, bien que portant sur l'étude de l'absentéisme d'un point de vue général et non spécifique au burnout, démontrent le caractère multifactoriel de l'absentéisme.

En outre, une autre étude réalisée par Erickson, Nichols, et Ritter (2000) met en avant les différentes interactions entre les facteurs liés au travail d'une part et les facteurs non liés au travail d'autre part ainsi que leur rôle dans l'absentéisme dans une situation de burnout. En effet, les résultats de cette étude ont notamment démontré l'existence d'une relation entre

l'absentéisme et les responsabilités familiales. De plus, ces travaux ont permis d'identifier deux situations familiales qui induisent une augmentation de l'absentéisme lié au burnout :

- Premièrement, les parents d'enfants de moins de 6 ans souffrant d'un niveau élevé de burnout sont plus susceptibles d'être absents au travail ;
- Deuxièmement, les parents souffrant de burnout à un niveau élevé et qui rencontrent des difficultés dans l'organisation de leur vie parentale sont également plus susceptibles de se déclarer absents.

Cette étude de Erickson et al. (2000) met également en avant qu'un niveau élevé de burnout en soi n'a pas pour conséquence directe une augmentation de l'absentéisme. Selon les auteurs, il s'agit bien de la combinaison entre ces différents facteurs qui favorise l'absence au travail.

Toutefois, il est raisonnable de suggérer que l'absentéisme en tant que conséquence directe du burnout a largement été sous-évalué dans de nombreuses recherches. En effet, comme le mentionnent Schaufeli, Bakker, Hoogduin, Schaap, et Kladler (2001) dans leurs travaux, les études relatives au burnout ont majoritairement été effectuées au sein d'environnements de travail. Cette situation est susceptible de créer un biais d'interprétation communément référé comme le « *healthy worker effect* ». En effet, comme l'indiquent Schaufeli et ses collègues, le *healthy worker effect* biaise les résultats de ces différents travaux étant donné que seuls les individus présents au travail sont interrogés, alors que d'autres individus, les personnes malades, rendues incapables de travailler ou ayant quitté l'organisation à cause d'un stress lié au travail sont exclues de l'échantillon étudié.

Néanmoins, la méthodologie utilisée par Ahola et al. (2008) dans son étude a notamment permis de contrecarrer le *healthy worker effect*. Les résultats de ces travaux ont déterminé que le « burnout sévère est associé à un risque substantiel d'absences médicales tant chez les hommes que chez les femmes » et ce, indépendamment d'autres maladies physiques et des désordres mentaux dont pourraient souffrir les individus.

6.1.3 Le modèle exigences-ressources et l'absentéisme

Le modèle exigences-ressources mobilisé précédemment permet une compréhension tant du phénomène de dégradation de la santé, par le biais d'un processus énergétique, que de l'accroissement de l'implication professionnelle de l'individu, au travers d'un processus motivationnel.

Dans une étude réalisée par Bakker et al. (2003), les chercheurs ont investigué le rôle des exigences et des ressources du travail dans la prédiction de l'absentéisme. Les résultats de leurs

travaux ont tout d'abord permis de déterminer que (1) les exigences du travail, telles que, par exemple, la charge de travail, sont à la fois des prédictors des niveaux d'épuisement émotionnel et de cynisme des individus (les deux dimensions principales du burnout), mais également des prédictors de la durée de l'absence (corrélation positive).

A contrario, (2) les ressources du travail, comme par exemple la participation à la prise de décisions, sont des prédictors de l'implication de l'individu et, indirectement, de la fréquence d'absence (corrélation négative). En effet, comme mentionné précédemment, les individus démontrant de hauts scores d'implication et de satisfaction au travail ont une fréquence d'absence moins élevée (Sagie, 1998).

Selon Bakker et al. (2003), le modèle exigences-ressources de Demerouti et al. (2001) intègre, par le biais de ces deux différents processus (énergétique et motivationnel), les deux différents types d'absentéisme dont fait mention dans la littérature scientifique :

1. Le processus énergétique, responsable d'une dégradation de la santé de l'individu, enclenché par des exigences de travail élevées qui peuvent potentiellement mener au burnout, et déboucher sur une durée d'absence plus élevée.



Figure 2. Les exigences du travail et l'absentéisme en tant que durée.

2. Le processus motivationnel, enclenché par les ressources du travail qui, en augmentant l'implication de l'individu, diminue également sa fréquence d'absence.



Figure 3. Les ressources du travail et l'absentéisme en tant que fréquence.

6.2 Le turnover

Dans leur ouvrage, Simon et March (1958) définissent le turnover comme « le départ d'un travailleur d'une organisation ». Une étude réalisée par Hancock, Allen, Bosco, McDaniel, et Pierce (2013) met en avant que les inquiétudes organisationnelles relatives au turnover ont largement évolué avec le temps, s'adaptant aux mutations du système économique. Les auteurs indiquent que les entreprises évoluent de moins en moins dans un environnement où il est aisé de remplacer une main-d'œuvre peu qualifiée, facilement formée et peu onéreuse. En effet, selon les chercheurs, nous évoluons vers une économie basée sur le savoir qui implique un

ensemble de compétences et capacités spécifiques, des besoins en formations avancés et des salaires plus élevés pour des travailleurs compétents et ayant suivi un parcours éducatif plus avancé.

6.2.1 Le turnover et le burnout

Actuellement, certaines professions, dont notamment le métier d'infirmière, rencontre d'importants problèmes de main-d'œuvre (O'Brien-Pallas et al., 2001). Leiter et Maslach (2009) mettent en avant que, pour pallier cette problématique, beaucoup se concentrent sur le recrutement et sur la mise en place de nombreuses initiatives qui visent à attirer des candidats supplémentaires dans la profession. Selon les auteurs, il convient également d'étudier plus particulièrement les moyens à mettre en œuvre pour conserver les effectifs en place en garantissant des carrières épanouissantes et durables.

Dès lors, Leiter et Maslach (2009), qui se sont particulièrement intéressés au cas des infirmières, ont investigué les éventuels impacts du burnout sur le turnover. Les auteurs font référence aux travaux de Andrews et Dzielgielewski (2005) qui ont notamment permis de déterminer qu'il existe une relation négative entre la satisfaction au travail d'une part et le turnover d'autre part. Selon ces auteurs, cela implique que le mécontentement ressenti par les travailleurs les incite à considérer un changement de carrière. D'après Leiter et Maslach (2009), ce mécontentement est à l'origine, tant de l'intention de turnover, qui renvoie au désengagement de la fonction exercée et le fait de rechercher d'autres pistes de développement de carrière, que du turnover même, qui représente le départ de la fonction exercée, c'est-à-dire l'étape ultime de retrait du travailleur.

Les informations disponibles à ce jour dans la littérature scientifique mettent en exergue la présence d'une corrélation positive entre le burnout et différentes réponses négatives, telles que le mécontentement face au travail, une implication professionnelle diminuée, l'intention de quitter son emploi et, enfin, le turnover (Enzmann, Schaufeli, Janssen, & Rozeman, 1998). À ce sujet, l'étude réalisée par Leiter et Maslach (2009) avait pour but de déterminer de quelle manière le burnout impacte le turnover chez les infirmières. Les résultats de ces travaux ont confirmé que le burnout favorisait tant l'intention de turnover que le turnover lui-même. Leiter et Maslach ont également pu identifier, à leur surprise, que seul le cynisme, une des dimensions du burnout, qui renvoie à un détachement psychologique vis-à-vis du travail, était le véritable prédicteur de l'intention de turnover chez le travailleur. Toutefois, ces découvertes semblent contradictoires avec les résultats précédemment obtenus par Lee et Ashforth (1993) qui avaient

notamment identifié une relation entre la dimension d'épuisement du burnout et l'intention de turnover.

6.2.2 Le coût du turnover

Selon Waldman, Kelly, Aurora, et Smith (2004), les coûts identifiables et quantifiables du turnover comprennent les coûts relatifs à l'engagement, à la formation, et plus particulièrement encore, les coûts liés à la perte de la productivité. Dans leur étude, Hancock et al. (2013) mettent en avant la difficulté de calculer avec précision l'impact financier du turnover en raison de la grande variété des indices de performance des organisations utilisés dans les différentes études. Les auteurs indiquent par ailleurs que des éléments tels que le type et la taille de l'entreprise influencent l'impact du turnover sur celle-ci.

En outre, Shaw, Delery, Jenkins, et Gupta (1998) mentionnent dans leurs travaux l'importance de réaliser une distinction entre le turnover volontaire d'une part et le turnover involontaire d'autre part. D'après les auteurs, le turnover volontaire représente « une situation qui renvoie à la décision d'un employé de quitter volontairement l'organisation » alors que le turnover involontaire est caractérisé par « la décision de l'employeur de mettre fin à la relation de travail ».

Shaw et ses collègues précisent qu'à la fois les causes et conséquences organisationnelles de ces deux situations sont largement différentes. À ce sujet, Waldman et al. (2004) mettent en avant que lorsque le turnover est volontaire, les coûts financiers directs semblent dérisoires alors que les coûts financiers indirects sont considérables. Les auteurs prennent notamment l'exemple d'un médecin qui ne s'investirait plus dans le contact avec les patients, ce qui représenterait une perte nette en termes de revenus, ou encore, le manque à gagner causé par la durée nécessaire à la recherche d'un remplaçant adéquat à la fonction vacante. En ce qui concerne le turnover involontaire, Waldman et ses collègues indiquent qu'il provoque des coûts indirects importants et difficilement quantifiables. En effet, selon les auteurs, la construction d'un dossier litigieux à l'encontre du travailleur requiert, par exemple, une grande quantité de temps et d'énergie de la part des superviseurs qui ne peuvent pas consacrer ce temps et cette énergie à d'autres aspects de leur travail.

Dans une investigation du coût induit par le turnover volontaire et involontaire dans le milieu hospitalier américain (voir Figure 4), Waldman et al. (2004) ont déterminé, via les trois composantes quantifiables du turnover retenues dans cette étude, c'est-à-dire (1) l'engagement, (2) la formation et (3) la réduction de la productivité, que le coût estimé du turnover était situé

entre 3,4 et 5,8 % du budget annuel du centre médical, soit environ 17 à 29 millions de dollars sur un budget annuel total de 500 millions de dollars. Les chercheurs ont également démontré que les pertes liées aux composantes « engagement » et « formations » représentent à elles seules environ 2 % du budget annuel.

En ce qui concerne la réduction de la productivité, les chercheurs ont élaboré deux scénarios. Dans le meilleur des cas, la réduction de la productivité s'élève à 7,1 millions de dollars ou 42 % des coûts totaux liés au turnover. A contrario, le second scénario estime la perte liée à la réduction de la productivité à 19,2 millions de dollars ou 66 % des coûts totaux liés au turnover.

Coût estimé du turnover		
(1) Coûts relatifs à l'engagement	(2) Coûts relatifs à la formation	(3) Coûts relatifs à la réduction de la productivité
Entre 3,4 % (scénario 1) à 5,8 % (scénario 2) du budget annuel ou Entre 17 (scénario 1) à 29 (scénario 2) millions de dollars		
2 % du budget annuel ou 10 millions de dollars		1,4 % du budget annuel ou 7 millions de dollars
2 % du budget annuel ou 10 millions de dollar	3,8 % du budget annuel ou 19,2 millions de dollars	

Figure 4. Le coût annuel estimé du burnout dans le milieu hospitalier américain sur base des travaux de Waldman et al. (2004).

6.3 La diminution de la performance individuelle

Campbell (1990) définit la performance comme « les comportements de l'employé qui sont supposés contribuer à l'efficacité de l'organisation ainsi qu'à la performance organisationnelle globale ».

Les nombreuses études relatives au burnout dans la littérature scientifique abordent l'hypothèse d'une baisse de la performance des travailleurs comme une des conséquences directes du syndrome de l'épuisement professionnel.

Dans leurs travaux, Nayeri, Negarandeh, Vaismoradi, Ahmadi, et Faghihzadeh (2009) ont investigué ces hypothèses auprès d'une population d'infirmières. L'étude du burnout chez les prestataires de soins est particulièrement intéressante, car ces professions ont été identifiées de longue date comme étant susceptibles de développer plus facilement un burnout (Piko, 2006). En effet, de par leurs missions, les infirmières font régulièrement face à de longues et irrégulières heures de travail et sont confrontées à des conditions de travail difficiles et

stressantes telles qu'une charge de travail élevée, des demandes vagues ou encore, le fait d'être confrontées à des situations traumatisantes (Oulton, 2006).

Une étude réalisée par Kalliath et Morris (2002) met en avant les problèmes organisationnels qui peuvent découler du burnout vécu par les infirmières. Selon ces auteurs, celui-ci peut notamment entraîner une qualité réduite des soins prodigués aux patients ainsi qu'une réduction de la performance.

Comme mentionné précédemment, Nayeri et al. (2009) se sont intéressés à ces questions et ont tenté de déterminer la relation entre le burnout d'une part et la productivité des individus d'autre part. Les résultats de leurs travaux ont mis en avant qu'il existe une importante corrélation négative entre les deux dimensions principales du burnout, c'est-à-dire « la fatigue émotionnelle » et « le cynisme », et la performance des infirmières.

Toutefois, une étude réalisée par Keijsers, Schaufeli, Le Blanc, Zwerts, et Miranda (1995) apporte une approche nuancée de ces résultats. En effet, les travaux de ces auteurs mettent clairement en exergue que la manière dont la performance est opérationnalisée a un impact déterminant sur la perception de cette performance. Ainsi, selon Keijsers et ses collègues, lorsqu'il s'agit de mesures subjectives de la performance, c'est-à-dire des évaluations réalisées par les infirmières elles-mêmes, le burnout est négativement corrélé à la performance. En revanche, lorsqu'il s'agit de mesures objectives de la performance, le burnout est alors positivement corrélé à celle-ci.

Selon les auteurs, ces éléments peuvent être expliqués par la troisième dimension du burnout, c'est-à-dire le « manque d'accomplissement personnel ». En effet, comme mentionné précédemment, Maslach et Jackson (1986) indiquent que cette dimension fait référence aux évaluations négatives de soi et de ses compétences dont résulte alors un manque d'efficacité professionnelle. Selon les deux auteurs, le manque d'accomplissement personnel engendre chez l'individu un sentiment d'insatisfaction par rapport au travail effectué.

Dès lors, selon Keijsers et al. (1995), la troisième dimension du burnout serait à l'origine de la perception négative de la performance que manifestent les individus souffrant du syndrome de l'épuisement professionnel.

6.4 La diminution de la performance collective

Comme abordé au point précédent, les différentes études relatives à l'impact du burnout sur la performance individuelle des travailleurs mettent en exergue des résultats qui semblent, aux premiers abords, non concordants. Cependant, grâce aux travaux de Keijsers et al. (1995), ces résultats, apparemment opposés, se rejoignent. En effet, les auteurs mettent l'accent sur le fait que la manière dont est opérationnalisée la performance dans la méthodologie des études (mesures subjectives ou objectives) influencera la perception de la performance et donc les résultats obtenus.

D'autres auteurs se sont intéressés aux conséquences possibles du burnout sur la performance, non plus au niveau individuel, mais au niveau collectif. Ainsi, Bakker, Van Emmerik, et Van Riet (2008) ont investigué l'impact éventuel des exigences du travail, des ressources du travail et du burnout sur la performance de l'équipe. D'un point de vue méthodologique, il est important de préciser que les auteurs ont basé leurs travaux sur des mesures objectives de la performance, c'est-à-dire par le biais des résultats financiers des différentes équipes de travailleurs.

De nombreuses études mettent en avant l'importance du caractère d'interdépendance qui lie chacun des membres de l'équipe. À ce sujet, les travaux de O'Leary-Kelly, Martocchio, et Frink (1994) ainsi que ceux de Shea et Guzzo (1987) indiquent que l'interdépendance des individus est un des prédicteurs les plus importants de l'efficacité de l'équipe. Comme Bakker et al. (2008) le mentionnent, cela suggère donc que les membres d'une équipe qui ne performeraient pas de manière efficace induiraient un impact négatif sur leur équipe et leur résultat collectif.

Les résultats de l'étude de Bakker et de ses collègues ont permis d'identifier que seules les ressources du travail (ici, la cohésion de l'équipe et les relations harmonieuses avec les collègues) sont associées, au travers du processus motivationnel, à la performance objective de l'équipe. Selon ces découvertes, les ressources du travail jouent un rôle de prévention dans le développement d'attitudes et de comportements cyniques chez les travailleurs.

En outre, les chercheurs avaient notamment émis l'hypothèse que les exigences du travail, et donc la dimension de l'épuisement du burnout, impacteraient négativement la performance collective au travers du processus énergétique. Toutefois, les auteurs ont finalement constaté une absence de relation entre la dimension d'épuisement du burnout et la performance collective. Selon Bakker et al. (2008), ces découvertes sont importantes, car jusqu'ici, de nombreux auteurs considéraient la dimension de l'épuisement du burnout comme la dimension

principale de ce syndrome. Or, comme le démontrent les résultats obtenus, la dimension du cynisme est ici la seule à avoir un impact sur la performance objective collective.

Enfin, les auteurs ont également pu déterminer une variance des performances objectives collectives de 8 % au travers de la dimension du cynisme du burnout.

6.5 La diminution de l'implication organisationnelle

Meyer et Allen (1987) définissent le concept de l'implication organisationnelle selon ses trois composantes :

1. La composante affective ou *affective component* qui est caractérisée par l'attachement émotionnel et l'identification de l'individu à l'organisation ainsi que son implication dans celle-ci ;
2. La composante de continuité ou *continuous component* qui renvoie à l'implication issue des coûts que l'individu associe au fait de quitter l'organisation ;
3. La composante normative ou *normative component* qui est définie comme le sentiment d'obligation ressenti par l'individu au fait de rester dans l'organisation.

La définition de la composante affective de l'implication organisationnelle proposée par les deux chercheurs semble renvoyer à une définition inverse du cynisme du burnout qui est caractérisé par un retrait, un éloignement de l'individu vis-à-vis du travail. Cette observation suggère la présence d'un lien entre le cynisme d'une part et l'implication organisationnelle d'autre part.

Précédemment dans le présent document, le modèle « exigences-ressources » a été sollicité dans l'explication des deux processus psychologiques susceptibles d'expliquer tant le bien-être du travailleur et l'augmentation de son implication professionnelle que la dégradation de la santé du travailleur au travers du développement du burnout.

Si ce modèle théorique permet d'identifier et de comprendre les antécédents de ces mécanismes, il permet également d'en comprendre les conséquences (Schaufeli & Bakker, 2004). En effet, comme le mentionnent Schaufeli et Bakker (2004) dans leur étude, les exigences du travail épuisent, au travers du processus énergétique, les ressources de l'individu, et sont alors susceptibles de mener celui-ci au burnout et, finalement, à une santé dégradée. A contrario, les ressources du travail, au travers du processus motivationnel, cultivent l'implication professionnelle du travailleur dont découle ensuite des conséquences organisationnelles positives telles que l'implication organisationnelle (voir Figure 5).

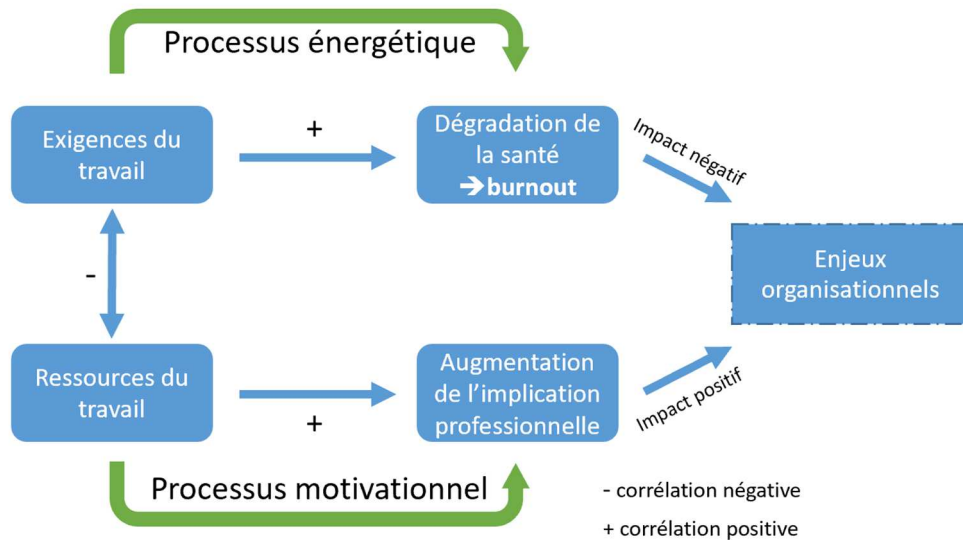


Figure 5. Le modèle « exigences-ressources » dans l'explication des antécédents et des conséquences organisationnelles du burnout d'après les travaux de Schaufeli et Bakker (2004) et Bakker et Demerouti (2007).

Le burnout et l'implication organisationnelle faisant donc partie intégrante de deux processus différents, il convient de s'intéresser à la relation entre ces deux concepts. À ce sujet, une étude réalisée par Lee et Ashforth (1993) a clairement permis d'identifier qu'il existe une corrélation négative importante entre la dimension de l'épuisement du burnout d'une part et l'implication organisationnelle de l'individu d'autre part.

Ainsi, selon Lee et Ashforth (1996), l'individu en manque de ressources, c'est-à-dire en état d'épuisement, adoptera une stratégie défensive de retrait plutôt que d'implication, ce qui se traduira donc par une réduction de son implication organisationnelle. Les auteurs indiquent également que cette stratégie défensive de retrait sera exercée par l'individu au travers de la dimension de cynisme du burnout.

Dans son étude, Riketta (2002) mentionne qu'il est courant de réaliser un parallèle entre l'implication organisationnelle de l'individu et une performance plus élevée de celui-ci dans son travail.

Toutefois, de nombreuses études empiriques, dont notamment celle de Mathieu et Zajac (1990) mettent en évidence que bien qu'il existe une faible corrélation positive entre ces deux concepts, l'implication organisationnelle a relativement peu d'impact direct sur la performance des travailleurs.

Dès lors, et puisqu'il s'agit ici d'étudier les conséquences d'une diminution de l'implication organisationnelle, il convient de s'intéresser aux impacts potentiels de cette implication

organisationnelle diminuée sur la performance. À ce sujet, une étude réalisée par Chiaburu, Peng, Oh, Banks, et Lomeli (2013) avait notamment pour but d'examiner la relation entre, ce que les auteurs nomment « le cynisme organisationnel » et la performance de l'individu.

Comme mentionné précédemment, le burnout, par la dimension de l'épuisement, induit une stratégie défensive de retrait de l'individu qui prend la forme d'une diminution de l'implication organisationnelle et qui s'exerce au travers de la dimension de cynisme du burnout.

Chiaburu et al. (2013) définissent le cynisme organisationnel comme « les attitudes négatives du travailleur à l'égard de l'organisation ». Selon les auteurs, cette définition est compatible avec celle de la dimension de cynisme du burnout qui renvoie à un détachement, un éloignement de l'individu vis-à-vis du travail. Les auteurs mettent cependant en exergue que ces deux concepts, bien que compatibles, diffèrent sur certains points. En effet, selon les auteurs, la définition de la dimension du cynisme du burnout, parce qu'elle renvoie uniquement à un éloignement vis-à-vis du *travail*, à une portée beaucoup plus étroite que celle du cynisme organisationnel qui est caractérisée par des attitudes négatives à l'égard de l'*organisation*.

Chiaburu et ses collègues indiquent qu'il existe de nombreuses incohérences dans les résultats des différentes études concernant les conséquences du cynisme organisationnel. Ainsi, alors que les travaux de Byrne et Hochwarter (2008) suggèrent la présence d'une relation négative entre le cynisme organisationnel et la performance, d'autres chercheurs, comme Brandes et Das (2006), indiquent que ce même cynisme organisationnel peut influencer positivement la performance.

Précédemment dans ce papier, l'analyse de l'étude de Keijsers et al. (1995) a permis de déterminer que la manière dont est mesurée la performance impacte les résultats des études. Dans leurs travaux, Chiaburu et al. (2013) se sont uniquement basés sur l'analyse de mesures objective de la performance, c'est-à-dire des mesures obtenues en dehors de l'appréciation subjective des travailleurs. Les résultats de cette étude ont mis en évidence l'existence d'une relation modérément négative entre le cynisme organisationnel d'une part et la performance individuelle d'autre part, suggérant ainsi qu'une diminution de l'implication organisationnelle engendre une légère diminution de la performance de l'individu.

Toutefois, comme indiqué précédemment, d'autres études, plus nombreuses, mettent en avant une relation positive entre le burnout et la performance individuelle lorsque la mesure de la performance est réalisée de manière objective. Il est cependant raisonnable de suggérer que les résultats obtenus par Chiaburu et al. (2013) diffèrent des autres études réalisées à ce sujet, car

le sujet de ces travaux était lié, non pas spécifiquement aux effets de la dimension du cynisme du burnout sur la performance, mais aux conséquences du cynisme organisationnel, dont la portée est beaucoup plus étendue. En effet, comme le mentionnent Chiaburu et ses collègues, le cynisme du burnout est une stratégie de retrait du *travail*, alors que le cynisme organisationnel représente l'ensemble des attitudes négatives à l'égard de l'*organisation*.

7 Conclusion

Le présent document avait pour objectif de réaliser un état de l'art relatif aux différentes conséquences organisationnelles découlant du syndrome d'épuisement professionnel. Contrairement à une littérature scientifique abondante concernant les antécédents du burnout et les mécanismes à l'origine de son développement, il existe un certain nombre de gaps à propos des conséquences organisationnelles directes liées à cette pathologie.

Dans une logique de compréhension du phénomène du burnout, l'accent de ce document a tout d'abord été mis sur l'étude des antécédents organisationnels propices à son développement. Dans cette optique, le modèle exigences-ressources a été mobilisé, car il permet de comprendre l'impact de deux catégories de conditions de travail, c'est-à-dire les exigences du travail et les ressources du travail, ainsi que leurs rôles respectifs dans les deux processus psychologiques en présence dans ce modèle : le processus énergétique, lié au burnout et à la dégradation de la santé d'une part et le processus motivationnel, lié à l'implication professionnelle d'autre part.

Après avoir abordé les antécédents organisationnels du burnout et l'impact de l'environnement de travail dans son développement, les conséquences organisationnelles de ce syndrome ont été étudiées. En effet, différentes études mettent en exergue une série d'hypothèses relatives à l'impact du burnout sur l'organisation, dont notamment l'absentéisme, le turnover, une diminution de la performance individuelle et collective ainsi qu'une diminution de l'implication organisationnelle.

Premièrement, en ce qui concerne l'absentéisme, la littérature scientifique met en avant qu'il existe deux mesures de ce concept qui renvoient à deux types d'absentéisme distincts. Tout d'abord l'absence en tant que durée qui renvoie à un absentéisme dit « involontaire », car causé par l'incapacité de l'individu à se rendre au travail. Ensuite, l'absence en tant que fréquence qui renvoie à un absentéisme dit « volontaire », car lié à la motivation de l'individu à venir travailler.

Comme le montre le modèle exigences-ressources, ces deux types d'absences sont issus de deux processus différents. En effet, l'absence en tant que durée est une conséquence du processus énergétique dans lequel des exigences de travail élevées impactent négativement la santé de l'individu au travers, notamment, du burnout. A contrario, l'absence en tant que fréquence diminue au travers du processus motivationnel qui, par le biais de ressources de travail suffisantes, augmente l'implication professionnelle du travailleur. En outre, contrairement aux hypothèses intuitives relatives à une augmentation de l'absentéisme causée par le burnout, certaines études mettent en avant un impact plus limité de ce phénomène.

Toutefois, il semble raisonnable de considérer que les résultats de ces études ont été biaisés par le phénomène du « *healthy worker effect* » par lequel seuls les individus présents au travail sont interrogés en faisant abstraction des individus les plus touchés par le burnout et, à fortiori, absents de l'organisation. À ce sujet, d'autres travaux contrecarrant ce biais ont d'ailleurs démontré un risque substantiel d'augmentation des absences médicales en cas de burnout sévère.

Deuxièmement, l'impact du burnout sur le turnover a été investigué. Il apparaît, au travers des études effectuées à ce propos, qu'une satisfaction du travail en berne et un mécontentement grandissant peuvent induire chez l'individu tant l'intention de turnover que le turnover en soi. Ainsi, certains résultats avancent une relation positive entre la dimension du cynisme du burnout et le turnover qui serait donc une conséquence directe des comportements cyniques mis en place par l'individu. Ces études indiquent par ailleurs que la seule dimension du cynisme serait un prédicteur du turnover. Ces études récentes sont cependant contradictoires avec d'autres travaux, plus anciens, qui mettaient en évidence l'existence d'une relation entre la seule dimension de l'épuisement du burnout et le turnover.

Troisièmement, une attention particulière a été portée sur les effets du syndrome de l'épuisement professionnel sur la performance individuelle. La revue de littérature réalisée a permis de déterminer que la manière dont est opérationnalisée la performance semble influencer les résultats obtenus dans les études. En effet, une mesure de la performance réalisée de manière objective induirait une relation positive entre le burnout et la performance individuelle alors qu'une mesure subjective de la performance mettrait en avant une corrélation négative entre le burnout et la performance individuelle.

Ensuite, concernant l'impact du burnout sur la performance collective, une étude a permis de déterminer, sur base de mesures objectives de la performance, qu'il existe une relation négative

entre la seule dimension du cynisme du burnout et la performance collective. Ces travaux ont également mis en exergue que le cynisme induit une variance de 8 % de la performance collective.

Enfin, au travers du modèle exigences-ressources, les conséquences du burnout sur l'implication organisationnelle ont été étudiées. La littérature scientifique met en avant qu'un individu en état d'épuisement adoptera une stratégie défensive de retrait, par le biais de comportements cyniques, engendrant de cette manière une diminution de l'implication organisationnelle. Ainsi, les différentes études mettent en exergue une relation négative entre le burnout et l'implication organisationnelle.

Selon une étude relative aux conséquences du cynisme organisationnel, dont la portée est plus large que la dimension du cynisme du burnout, le cynisme organisationnel induirait une légère diminution de la performance de l'individu. Ces résultats semblent contradictoires avec d'autres études, plus nombreuses, qui indiquent la présence d'une relation positive entre la dimension du cynisme du burnout et la performance individuelle lorsque celle-ci est mesurée de manière objective.

Néanmoins, la portée plus large de la définition du cynisme organisationnel en comparaison avec la définition de la dimension du cynisme du burnout peut expliquer cette différence de résultats.

Toutefois, la conduite d'autres études relatives aux relations entre la diminution de l'implication organisationnelle issue du burnout et la performance individuelle s'avère nécessaire face à la diversité des résultats obtenus à ce sujet dans la littérature scientifique.

Bibliographie

- Ahola, K., Kivimäki, M., Honkonen, T., Virtanen, M., Koskinen, S., Vahtera, J., & Lönnqvist, J. (2008). Occupational burnout and medically certified sickness absence: a population-based study of Finnish employees. *Journal of Psychosomatic Research*, *64*(2), 185-193.
- Andrews, D. R., & Dziegielewska, S. F. (2005). The nurse manager: job satisfaction, the nursing shortage and retention. *Journal of nursing management*, *13*(4), 286-295.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(3), 309-328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, *62*(2), 341-356.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Sixma, H. J., Bosveld, W., & Van Dierendonck, D. (2000). Patient demands, lack of reciprocity, and burnout: A five-year longitudinal study among general practitioners. *Journal of Organizational Behavior*, *21*(4), 425-441.
- Bakker, A. B., Van Emmerik, H., & Van Riet, P. (2008). How job demands, resources, and burnout predict objective performance: A constructive replication. *Anxiety, Stress, & Coping*, *21*(3), 309-324.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological bulletin*, *117*(3), 497.
- Brandes, P., & Das, D. (2006). Locating behavioral cynicism at work: Construct issues and performance implications. In *Employee health, coping and methodologies* (pp. 233-266): Emerald Group Publishing Limited.
- Byrne, Z. S., & Hochwarter, W. A. (2008). Perceived organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, *23*(1), 54-72.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M.D.Dunnette & L.M.Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- CBI/AXA. (2006). *Attending to Absence: Absence and Labour Turnover Survey 2006*. Retrieved from <http://www.orghealth.co.uk/uploads/articles/Absence%20and%20labour%20turnover%20survey%20-%20CBI%20AXA.pdf>
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I.-S., Banks, G. C., & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, *83*(2), 181-197.
- DeCharm, R. (1968). *Personal causation*. New-York: Academic Press.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 499.
- Enzmann, D., Schaufeli, W. B., Janssen, P., & Rozeman, A. (1998). Dimensionality and validity of the Burnout Measure. *Journal of occupational and organizational psychology*, *71*(4), 331-351.

- Erickson, R. J., Nichols, L., & Ritter, C. (2000). Family influences on absenteeism: Testing an expanded process model. *Journal of Vocational Behavior*, 57(2), 246-272.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European journal of oral sciences*, 113(6), 479-487.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224-241.
- Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013). Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. *Journal of management*, 39(3), 573-603.
- Hensing, G., Alexanderson, K., Allebeck, P., & Bjurulf, P. (1998). How to measure sickness absence? Literature review and suggestion of five basic measures. *Scandinavian journal of social medicine*, 26(2), 133-144.
- Hockey, G. R. J. (1997). Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: A cognitive-energetical framework. *Biological Psychology*, 45(1-3), 73-93.
- Johns, G. (1997). Contemporary research on absence from work: Correlates, causes and consequences. *International review of industrial and organizational psychology*, 12, 115-174.
- Kalliath, T., & Morris, R. (2002). Job satisfaction among nurses: a predictor of burnout levels. *Journal of nursing administration*, 32(12), 648-654.
- Keijsers, G. J., Schaufeli, W. B., Le Blanc, P. M., Zwerts, C., & Miranda, D. R. (1995). Performance and burnout in intensive care units. *Work & Stress*, 9(4), 513-527.
- Knardahl, S., & Ursin, H. (1985). Sustained activation and the pathophysiology of hypertension and coronary heart disease. In J. Orlebele, G. Mulder, & L. Van Doornen (Eds.), *Psychophysiology of cardiovascular control* (pp. 151-167). New-York: Plenum Press.
- Kohler, S. S., & Mathieu, J. E. (1993). Individual characteristics, work perceptions, and affective reactions influences on differentiated absence criteria. *Journal of Organizational Behavior*, 14(6), 515-530.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1993). A further examination of managerial burnout: Toward an integrated model. *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 3-20.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Nurse turnover: the mediating role of burnout. *Journal of nursing management*, 17(3), 331-339.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *Maslach burnout inventory manual (2nd ed.)*: Consulting Psychologists Press Palo Alto, CA.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach burnout inventory manual (3rd ed.)* (Vol. 4): Consulting psychologists press Palo Alto, CA.

- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*: Jossey-Bass San Francisco.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In *Handbook of work and organizational psychology. Vol. 2: Work psychology* (pp. 5-33). Hove, U.K.: Psychology Press.
- Meyer, J., & Allen, N. (1987). Organizational commitment: Toward a three-component model (Research Bulletin No. 660). *The University of Western Ontario, Department of Psychology, London*.
- Nayeri, N. D., Negarandeh, R., Vaismoradi, M., Ahmadi, F., & Faghihzadeh, S. (2009). Burnout and productivity among Iranian nurses. *Nursing & health sciences*, 11(3), 263-270.
- Nicholson, N. (1993). Absence—there and back again. *Journal of Organizational Behavior*, 14(3), 288-290.
- O'Leary-Kelly, A. M., Martocchio, J. J., & Frink, D. D. (1994). A review of the influence of group goals on group performance. *Academy of management journal*, 37(5), 1285-1301.
- O'Brien-Pallas, L., Baumann, A., Donner, G., Murphy, G. T., Lochhaas-Gerlach, J., & Luba, M. (2001). Forecasting models for human resources in health care. *Journal of Advanced Nursing*, 33(1), 120-129.
- Oulton, J. A. (2006). The workplace is the issue—isn't it obvious? *International nursing review*, 53(2), 91-91.
- Piko, B. F. (2006). Burnout, role conflict, job satisfaction and psychosocial health among Hungarian health care staff: A questionnaire survey. *International journal of nursing studies*, 43(3), 311-318.
- Price, L., & Spence, S. H. (1994). Burnout symptoms amongst drug and alcohol service employees: Gender differences in the interaction between work and home stressors. *Anxiety, Stress and Coping*, 7(1), 67-84.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257-266.
- Sagie, A. (1998). Employee absenteeism, organizational commitment, and job satisfaction: Another look. *Journal of Vocational Behavior*, 52(2), 156-171.
- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. London: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Hoogduin, K., Schaap, C., & Kladler, A. (2001). On the clinical validity of the Maslach Burnout Inventory and the Burnout Measure. *Psychology & Health*, 16(5), 565-582.

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of management journal*, 41(5), 511-525.
- Shea, G. P., & Guzzo, R. A. (1987). Groups as human resources. In K.M.Rowland & G.R.Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 5, pp. 323-356). Greenwich: JAI Press.
- Shirom, A. (2005). Reflections on the study of burnout. *Work & Stress*, 19(3), 263-270.
- Simon, H., & March, J. (1958). *Organizations*. New-York: John Wiley.
- Sonnentag, S., & Zijlstra, F. R. (2006). Job characteristics and off-job activities as predictors of need for recovery, well-being, and fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 330.
- Taylor, D. E. (1981). Absences from work among full-time employees. *Monthly Labour Review*, 104, 68.
- Waldman, J. D., Kelly, F., Aurora, S., & Smith, H. L. (2004). The shocking cost of turnover in health care. *Health care management review*, 29(1), 2-7.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological review*, 66(5), 297.
- Youngblood, S. A. (1984). Work, nonwork, and withdrawal. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 106.

Note d'articulation : L'après-burnout : quels sont les facteurs associés à la reprise du travail ?

Table des matières

1	Introduction.....	61
2	Le retour au travail.....	61
3	Le retour au travail et le burnout.....	63
4	Les facteurs associés au retour au travail.....	63
4.1	Les facteurs liés au travail	63
4.2	Les facteurs individuels	65
4.3	Les facteurs liés au burnout	66
5	Conclusion	66

1 Introduction

L'étude des antécédents organisationnels responsables de la mise en place du burnout ainsi que les conséquences organisationnelles de celui-ci ont respectivement été traités dans la première et seconde partie de ce mémoire.

L'objectif de cette troisième section vise à créer des liens entre les deux sections précédentes au travers de l'identification des facteurs exerçant une influence, tant positive que négative, sur le retour du travailleur au sein de l'organisation.

En effet, la compréhension de l'impact de ces différents facteurs contribue à la mise en place de solutions qui répondent, tant à l'intérêt de l'organisation, notamment par le retour du travailleur et la diminution de l'absentéisme, qu'à l'intérêt individuel du travailleur, par l'amélioration du bien-être ressenti au travail.

Toutefois, l'état de l'art réalisé à ce sujet suggère que la recherche dans ce domaine en est à ses balbutiements. Ainsi, les études analysées mettent en exergue certains manquements dans la littérature scientifique actuelle concernant l'étude et la compréhension des mécanismes relatifs à la reprise du travail consécutive à un cas de burnout.

Dans la présente note d'articulation, le concept du retour au travail sera tout d'abord défini et développé dans un objectif de contextualisation.

Deuxièmement, sur base des différentes études relatives à ce domaine, une analyse de différents facteurs sera réalisée afin de déterminer leur impact potentiel sur la reprise du travail dans le cas spécifique d'individus ayant souffert d'un burnout.

Enfin, cette troisième section sera clôturée par une conclusion reprenant les éléments principaux mis en avant dans ce travail.

2 Le retour au travail

Selon Young et al. (2005), le retour au travail ou *return to work* (RTW) est un terme fréquemment utilisé dans la littérature scientifique, mais qui renvoie à des significations diverses.

En effet, selon les auteurs, le retour au travail peut tantôt être uniquement considéré comme un résultat (le fait de reprendre le travail) ou renvoyer à un processus progressif de reprise du travail, initié par différentes étapes de récupération fonctionnelle, et qui se conclut par le fait d'atteindre le plein potentiel professionnel de l'individu.

Dans cette configuration, Young et al. (2005) définissent le concept de retour au travail comme « un processus évolutif qui comprend quatre phases : (1) l'éloignement du travail, (2) la reprise du travail, (3) le maintien au travail, et (4) l'avancement ».

Premièrement, la phase d'éloignement du travail ou *off-work phase* débute dès le premier jour de l'absence médicale. Ainsi, cette étape est caractérisée par l'absence totale de l'individu au travail. La phase d'éloignement du travail prend fin lorsqu'une possibilité de reprise est disponible et que le travailleur exprime la volonté d'essayer de revenir au travail (Young et al., 2005).

Deuxièmement, la phase de reprise du travail ou *re-entry phase* est caractérisée par la tentative du travailleur de reprendre le travail, qu'il s'agisse de la fonction que celui-ci occupait avant son absence ou d'une fonction adaptée. Cette étape consiste en l'adaptation de l'individu à cette précédente ou nouvelle fonction et s'achève lorsque les objectifs de reprise du travail¹ sont atteints (Young et al., 2005).

Troisièmement, la phase de maintien au travail ou *maintenance phase* renvoie tout simplement au maintien par le travailleur des objectifs de reprise du travail abordé dans la phase précédente. Cette étape s'achève lorsque le travailleur envisage un nouvel avancement professionnel (Young et al., 2005).

Enfin, la quatrième phase, celle de l'avancement ou *advancement phase*, est caractérisée par la volonté de l'individu de progresser professionnellement, de rechercher une fonction ou des responsabilités d'un niveau plus élevé et, idéalement, d'obtenir la promotion recherchée (Young et al., 2005).



Figure 1 : Les quatre phases du processus de RTW d'après Young et Al (2005).

¹ Les objectifs de reprise du travail représentent (1) un retour durable du travailleur, (2) un niveau de productivité et (3) de revenus similaires à la période de pré absence (Young et al., 2005).

Le modèle proposé par Young et ses collègues vise à conceptualiser le retour au travail de manière générale et globale. Toutefois, il convient de rester particulièrement prudent quant à l'application de ce modèle à la reprise du travail faisant suite à un cas de burnout. En effet, il semble qu'actuellement, aucune étude empirique n'ait été réalisée dans le but de vérifier l'application de ce modèle théorique au cas spécifique du burnout.

3 Le retour au travail et le burnout

Le burnout étant notamment identifié comme un prédicteur de l'absentéisme (Consiglio, Borgogni, Alessandri, & Schaufeli, 2013), il est de l'intérêt, tant de l'organisation que de l'individu, que des actions soient entreprises pour diminuer l'absentéisme d'une part et améliorer le bien-être des travailleurs d'autre part.

Cependant, les études actuelles relatives aux mécanismes à mettre en place pour optimiser et faciliter la reprise du travail des individus ayant souffert de burnout en sont à leurs prémices. De plus, comme le mentionnent Maslach et Leiter (2016) dans leurs travaux, l'absence d'un cadre commun et clair concernant l'évaluation de ces interventions rend particulièrement difficile l'étude de leur efficacité. Toutefois, les études mobilisées dans le présent document mettent en exergue l'influence de certains facteurs dans la reprise du travail à la suite d'un burnout.

4 Les facteurs associés au retour au travail

Dans leurs travaux, Kärkkäinen, Saaranen, Hiltunen, Ryyänen, et Räsänen (2017) classent les facteurs influençant la reprise du travail après un burnout selon trois catégories distinctes :

1. Les facteurs liés au travail qui ont trait à l'environnement de travail auquel est exposé l'individu ;
2. Les facteurs individuels qui représentent les caractéristiques individuelles du travailleur ;
3. Les facteurs liés au burnout qui renvoient aux facteurs spécifiquement issus de la situation de burnout vécu par l'individu.

4.1 Les facteurs liés au travail

Premièrement, Karlson et al. (2010) ont investigué l'impact d'une intervention sur le lieu de travail dont l'objectif était d'améliorer l'adéquation « personne-fonction » par un renforcement de la communication entre le travailleur et sa hiérarchie. Les auteurs font référence aux travaux

de Maslach et Leiter (1997) qui mettent en avant que les études à ce sujet suggèrent que le burnout est notamment le résultat d'une non-concordance entre les capacités et les attentes de l'individu d'une part et les caractéristiques de la fonction d'autre part.

À ce sujet, les travaux de Nieuwenhuijsen, Verbeek, Siemerink, et Tummers-Nijssen (2003) suggèrent que des modifications de l'environnement de travail ou des changements dans la fonction du travailleur peuvent s'avérer nécessaires pour améliorer cette adéquation « personne-fonction » et, ainsi, diminuer la durée de l'absence médicale. Dans une autre étude, Nieuwenhuijsen, Verbeek, De Boer, Blonk, et Van Dijk (2004) mettent en exergue que le manque de contact entre le travailleur et sa hiérarchie peut favoriser l'absence médicale de longue durée.

Pour Karlson et al. (2010), ces différents éléments justifient l'intérêt d'étudier les effets d'une amélioration de la communication entre supérieur hiérarchique et subalterne afin de déterminer si celle-ci impacte négativement l'absentéisme et engendre un retour au travail facilité. Les résultats de leurs travaux ont démontré, de manière significative, les effets positifs d'une communication améliorée sur la reprise au travail. Ainsi, après la période de suivi de cette étude (1,5 an), le taux de reprise du travail du groupe ayant bénéficié de cette intervention se situait à 89 %.

Deuxièmement, une étude réalisée par Norlund et al. (2011) avait pour objectif d'étudier l'impact de certaines conditions psychosociales (ici, un manque de contrôle du travail) sur l'absentéisme de longue durée chez des individus ayant souffert de burnout. Les travaux des auteurs ont permis de déterminer qu'un manque de contrôle sur le travail ne diminue pas la durée de l'absence médicale liée au burnout.

En effet, les chercheurs indiquent que de nombreux travaux, dont ceux de Michie et Williams (2003), mettent en avant que le processus de retour au travail est facilité lorsque les individus bénéficient d'un support social tant de la part de leurs collègues que de leurs supérieurs hiérarchiques. Or, comme le mentionnent Norlund et al. (2011), qui font référence aux travaux de Krause, Dasinger, Deegan, Rudolph, et Brand (2001), les supérieurs hiérarchiques peuvent jouer un rôle essentiel dans le changement de la situation professionnelle de l'individu. En conséquence, il convient, selon Norlund et ses collègues, de procéder aux changements professionnels adéquats dans le but d'accentuer la perception de contrôle de l'individu sur son travail et ainsi faciliter une reprise du travail.

4.2 Les facteurs individuels

Les travaux de Karlson et al. (2010) mentionnés précédemment ont également permis de mettre en avant une différence genrée dans la reprise du travail. Selon les résultats de cette étude, les hommes auraient tendance à reprendre plus tôt le travail que les femmes après une absence médicale liée à l'expérience d'un burnout. Cette observation a également été mise en évidence dans les travaux réalisés par Sonnenschein et al. (2008).

Toutefois, bien que cette situation soit mise en avant par ces deux études, aucune hypothèse n'est émise par les auteurs pour expliquer ce phénomène. Néanmoins, d'autres études apportent des éléments de réponse à ce sujet.

Tout d'abord, les travaux de van Rhenen, Schaufeli, van Dijk, et Blonk (2008) mettent en avant que l'absentéisme et sa durée sont directement influencés par les ressources d'adaptabilité ou *coping resources* dont disposent les travailleurs. Selon les auteurs, un individu adoptant une stratégie d'évitement est plus susceptible de déclarer une absence médicale de longue durée.

En outre, une étude réalisée par Theorell, Alfredsson, Westerholm, et Falck (2000) met en exergue l'existence d'une différence de genre dans le recours à ces stratégies d'évitement. Ainsi, selon les chercheurs, ce type de stratégies d'adaptation serait plus communément rencontré chez les femmes, ce qui pourrait expliquer la reprise du travail plus tardive de celles-ci après l'expérience d'un burnout.

De plus, les stratégies d'évitement mises en place par les individus et dont fait mention ci-dessus, les travaux de Norlund et al. (2011) ont également permis de déterminer l'existence d'une relation négative entre celles-ci et le retour au travail. En effet, les résultats obtenus par les auteurs mettent en avant qu'un recours aux stratégies d'évitement engendre une absence médicale de plus longue durée et impacte donc négativement le retour au travail.

Dans cette même étude réalisée par Norlund et al. (2011), les chercheurs ont remarqué que les individus qui font preuve d'un surinvestissement dans leur travail ont tendance à reprendre celui-ci plus rapidement en comparaison avec les autres travailleurs. Or, dans de nombreux travaux, dont ceux de Siegrist et al. (2004), le surinvestissement induit un déséquilibre dans le rapport « effort-récompense » et ce déséquilibre impacte négativement la santé des travailleurs par la mise en place, par exemple, du burnout. Selon ces résultats, le facteur surinvestissement jouerait donc un double rôle : favoriser le développement de l'épuisement professionnel d'une part et provoquer un retour anticipé du travailleur d'autre part.

4.3 Les facteurs liés au burnout

Premièrement, dans l'analyse des résultats de leurs travaux, Stenlund et al. (2009) ont observé, uniquement dans le cas de personnes ayant souffert de burnout, que la durée de l'absence médicale peut être considérée comme un prédicteur des absences médicales futures du travailleur. À ce sujet, une observation similaire a été réalisée dans les travaux de Norlund et al. (2011). Selon les données de ces deux études, une absence médicale de plus de 6 mois (ou 180 jours) impacterait négativement la perspective de reprise du travail.

Toutefois, ces deux études étant basées sur l'analyse de données issues d'une même population, des recherches supplémentaires s'avèrent nécessaires pour corroborer ces observations.

Deuxièmement, les résultats d'une étude réalisée par Sonnenschein et al. (2008) ont permis de mettre en avant que la reprise du travail à temps partiel prédit le retour à temps plein du travailleur. En effet, les données obtenues par les auteurs suggèrent qu'un retour partiel au travail après l'expérience d'un burnout agit comme un facilitateur d'une reprise à temps plein.

Facteurs associés au retour au travail (RTW) après un burnout		
Facteurs liés au travail	Facteurs individuels	Facteurs liés au burnout
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Meilleure adéquation « personne-fonction » par une amélioration de la communication (<i>relation positive avec RTW</i>) ; ➤ Manque de contrôle perçu sur le travail (<i>relation négative avec RTW</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Genre masculin (<i>relation positive avec RTW</i>) ; ➤ Recours aux stratégies d'évitement (<i>relation négative avec RTW</i>) ; ➤ Le surinvestissement au travail (<i>relation positive avec RTW</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Durée de l'absence médicale de plus de 6 mois (<i>relation négative avec RTW</i>) ; ➤ Retour progressif à temps partiel (<i>relation positive avec RTW</i>).

Figure 2 : Tableau récapitulatif des différents facteurs associés au retour au travail (RTW) après un burnout sur base des travaux de Kärkkäinen et al. (2017).

5 Conclusion

Suite à l'analyse, dans les deux premières sections de ce mémoire, des antécédents organisationnels du burnout d'une part et des conséquences organisationnelles de celui-ci d'autre part, la présente note d'articulation avait pour objectif d'explorer les différents facteurs associés à la reprise du travail dans le cas spécifique du burnout.

Dans cette troisième partie, le concept de retour au travail a été mobilisé et défini. À ce sujet, la littérature scientifique met en avant que ce terme, bien que fréquemment utilisé, renvoie à des significations différentes en fonction du contexte en présence.

En effet, le retour au travail est soit uniquement considéré comme un résultat soit comme un processus progressif. Dans le présent document, le retour au travail a été considéré comme un processus à quatre étapes : la phase d'éloignement, la phase de reprise, la phase de maintien et, enfin, la phase de l'avancement. Toutefois, l'absence d'études empiriques concernant l'application de ce modèle théorique au cas particulier du burnout invite à la prudence et pourrait faire l'objet d'études supplémentaires.

Actuellement, il semble exister un gap important dans la littérature scientifique concernant les mécanismes nécessaires à la facilitation de la reprise du travail dans le cas spécifique de l'expérience d'un burnout. Néanmoins, certains travaux ont permis de mettre en avant l'influence, tant positive que négative, de certains facteurs dans ce retour au travail et de les classer selon trois catégories : les facteurs liés au travail, les facteurs individuels et les facteurs liés au burnout.

Premièrement, concernant les facteurs liés au travail, une meilleure adéquation « personne-fonction », engendrée par une amélioration de la communication entre le travailleur et sa hiérarchie, impacte positivement le retour au travail. A contrario, la perception, par le travailleur, d'un manque de contrôle sur son travail ne favorise pas une diminution de la durée de l'absence et ne favorise, dès lors, pas la reprise du travail.

Deuxièmement, dans le cas des facteurs individuels, le genre des individus semble jouer un rôle dans la reprise au travail. En effet, dans le cas du burnout, les études indiquent que les hommes ont tendance à reprendre plus rapidement le travail que les femmes étant donné que ceux-ci auraient moins recours aux stratégies d'évitement. À ce sujet, une relation négative a clairement été mise en évidence entre les stratégies d'évitement et le retour au travail, car celles-ci impactent positivement la durée de l'absence du travailleur. En outre, les individus faisant preuve de surinvestissement dans leur travail sont susceptibles de revenir plus rapidement au travail. En effet, le facteur surinvestissement favorise une réduction de la durée de l'absence et impacte donc favorablement la reprise du travail.

Troisièmement, concernant les facteurs liés au burnout, une absence de plus de six mois impacterait négativement le retour au travail, car celle-ci favoriserait l'augmentation de la durée de l'absence du travailleur. Toutefois, des études supplémentaires s'avèrent nécessaires pour

corroborer cette observation, car seules deux études, dont les données sont issues de la même population, ont mis en évidence cette relation.

Enfin, la reprise progressive du travail, c'est-à-dire un retour à temps partiel, facilite le retour au travail et agit comme un facilitateur d'un retour à temps plein.

Bibliographie

- Consiglio, C., Borgogni, L., Alessandri, G., & Schaufeli, W. B. (2013). Does self-efficacy matter for burnout and sickness absenteeism? The mediating role of demands and resources at the individual and team levels. *Work & Stress*, 27(1), 22-42.
- Kärkkäinen, R., Saaranen, T., Hiltunen, S., Ryyänen, O., & Räsänen, K. (2017). Systematic review: Factors associated with return to work in burnout. *Occupational medicine*, 67(6), 461-468.
- Karlson, B., Jönsson, P., Pålsson, B., Åbjörnsson, G., Malmberg, B., Larsson, B., & Österberg, K. (2010). Return to work after a workplace-oriented intervention for patients on sick-leave for burnout—a prospective controlled study. *BMC Health Services Research*, 10(1), 301.
- Krause, N., Dasinger, L. K., Deegan, L. J., Rudolph, L., & Brand, R. J. (2001). Psychosocial job factors and return-to-work after compensated low back injury: A disability phase-specific analysis. *American journal of industrial medicine*, 40(4), 374-392.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*: Jossey-Bass San Francisco.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World psychiatry*, 15(2), 103-111.
- Michie, S., & Williams, S. (2003). Reducing work related psychological ill health and sickness absence: a systematic literature review. *Occupational and environmental medicine*, 60(1), 3-9.
- Nieuwenhuijsen, K., Verbeek, J., De Boer, A., Blonk, R., & Van Dijk, F. (2004). Supervisory behaviour as a predictor of return to work in employees absent from work due to mental health problems. *Occupational and environmental medicine*, 61(10), 817-823.
- Nieuwenhuijsen, K., Verbeek, J., Siemerink, J. C., & Tummers-Nijssen, D. (2003). Quality of rehabilitation among workers with adjustment disorders according to practice guidelines; a retrospective cohort study. *Occupational and environmental medicine*, 60(suppl 1), 21-25.
- Norlund, S., Reuterwall, C., Höög, J., Nordin, M., Edlund, C., & Birgander, L. S. (2011). Work related factors and sick leave after rehabilitation in burnout patients: experiences from the REST-project. *Journal of occupational rehabilitation*, 21(1), 23-30.
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I., & Peter, R. (2004). The measurement of effort–reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science & Medicine*, 58(8), 1483-1499.
- Sonnenschein, M., Sorbi, M. J., Verbraak, M. J., Schaufeli, W. B., Maas, C. J., & Van Doornen, L. J. (2008). Influence of sleep on symptom improvement and return to work in clinical burnout. *Scandinavian journal of work, environment & health*.
- Stenlund, T., Ahlgren, C., Lindahl, B., Burell, G., Steinholtz, K., Edlund, C., . . . Birgander, L. S. (2009). Cognitively oriented behavioral rehabilitation in combination with Qigong for patients on long-term sick leave because of burnout: REST—a randomized clinical trial. *International Journal of Behavioral Medicine*, 16(3), 294-303.

- Theorell, T., Alfredsson, L., Westerholm, P., & Falck, B. (2000). Coping with unfair treatment at work—What is the relationship between coping and hypertension in middle-aged men and women? *Psychotherapy and psychosomatics*, *69*(2), 86-94.
- van Rhenen, W., Schaufeli, W. B., van Dijk, F. J., & Blonk, R. W. (2008). Coping and sickness absence. *International archives of occupational and environmental health*, *81*(4), 461-472.
- Young, A. E., Roessler, R. T., Wasiak, R., McPherson, K. M., Van Poppel, M. N., & Anema, J. (2005). A developmental conceptualization of return to work. *Journal of occupational rehabilitation*, *15*(4), 557-568.

