

Louvain School of Management

***Burnout et Karōshi :*
deux faces d'une même pièce?**

Auteur : Yuen Ki MAN
Promoteur : Prof. Christophe Lejeune
Année académique 2018-2019

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à exprimer toute ma reconnaissance au Professeur Christophe Lejeune qui a accepté de me reprendre parmi ses étudiants et m'a encadré, aidé, conseillé, guidé tout au long de la réalisation de ce mémoire.

J'adresse également mes sincères remerciements au Professeur Thomas Périlleux, de m'avoir orienté et conseillé sur le domaine du burnout ainsi que sur des pistes de recherches possible avant son départ en année sabbatique.

Finalement, je dois naturellement exprimer ma gratitude à mes parents, ma famille et mes amis qui m'ont soutenue constamment tout au long de mes années d'études ainsi que lors de la rédaction de ce mémoire. Il n'aurait pas été possible de le réaliser sans leur accompagnement et leurs encouragements. Je voudrais également remercier tous ceux qui ont contribué directement ou indirectement à ce travail.

Un grand merci,

Yuen Ki

Résumé

L'environnement de travail a énormément changé durant ces dernières décennies notamment en raison de divers facteurs tels que la mondialisation, la croissance économique, le ralentissement démographique et l'innovation technologique. Par conséquent, le management ainsi que le niveau de considération humaine ont évolué.

De nos jours, placés dans une société centrée sur les résultats, cela peut induire du stress au point de développer un burnout ou un décès suite à un excès de travail. Le premier phénomène est fréquemment rencontré à travers toutes les catégories professionnelles dans le monde occidental. Le second, dénommé *karōshi* au Japon mais rencontré à travers toute l'Asie, est souvent causé par un nombre conséquent d'heures supplémentaires.

Dans ce mémoire, nous allons parcourir en détail les différences et similitudes entre le burnout dans la population occidentale et le *karōshi* rencontré en Asie et plus particulièrement au Japon. Par ailleurs, nous allons également découvrir les préventions mises en œuvre, partant des points de vue occidentaux et asiatiques du syndrome. Afin de mieux comprendre les divergences sur le sujet, une comparaison entre les deux cultures sera effectuée basée sur une analyse des valeurs culturelles pouvant influencer sur l'épuisement professionnel et le *karōshi*.

Table des matières

Introduction	1
1 Concepts clés	3
1.1 Distinction entre burnout, stress, dépression et workaholism	3
1.1.1 Burnout	3
1.1.2 Stress	4
1.1.3 Dépression	5
1.1.4 Workaholisme	6
1.1.5 Conclusion	7
2 Approche occidentale : Burnout	9
2.1 Étymologie	9
2.2 Historique et premier cas	9
2.3 Définition du problème et des symptômes	11
2.4 Causes et facteurs probants	15
2.4.1 Aspects sociétaux	15
2.4.2 Aspects organisationnels	16
2.4.3 Aspects personnels	16
2.4.4 Interaction entre l'individu et son environnement de travail . . .	17
2.5 Outils d'évaluation	19
2.5.1 <i>Maslach Burnout Inventory</i> (MBI)	19
2.5.2 <i>Copenhagen Burnout Inventory</i> (CBI)	22
2.5.3 <i>Oldenburg Burnout Inventory</i> (OLBI)	23
2.5.4 <i>Shirom-Melamed Burnout Measure</i> (SMBM)	24
2.5.5 Conclusion de section	24
2.6 Conséquences individuelles, sociales et organisationnelles	24
2.6.1 Conséquences physiques, émotionnelles et relationnelles	24
2.6.2 Impact pour l'organisation	26
2.7 Prévention et résultats	26
2.7.1 Quelques chiffres	26
2.7.2 La reconnaissance du burnout en Europe	28
2.7.3 Méthodes de prévention	28
3 Approche asiatique : Karōshi	33
3.1 Étymologie	33
3.2 Histoire et le premier cas	33
3.3 Définition	35

3.4	Les symptômes selon la littérature	36
3.5	Facteurs de causes du <i>karōshi</i>	37
3.5.1	Aspects sociétaux et culturels	38
3.5.2	Aspects organisationnels	39
3.5.3	Facteurs environnementaux	41
3.5.4	Facteurs contribuant au <i>karōjisatsu</i>	42
3.6	Échelles de mesure	43
3.7	Conséquences du <i>karōshi</i> et du <i>karōjisatsu</i>	44
3.8	Prévention et résultats	44
3.8.1	Quelques chiffres	44
3.8.2	Méthodes de prévention	46
4	Analyse de l'impact des valeurs culturelles sur l'épuisement profes- sionnel et le <i>karōshi</i>	53
4.1	Culture et valeurs	53
4.2	Management et leadership	54
4.3	Facteurs culturels contribuant à l'épuisement professionnel et au <i>karōshi</i>	57
4.4	Analyse et comparaison de cultures sur base du modèle d'Hofstede . . .	58
4.4.1	Les 6 dimensions de la culture selon Hofstede	59
4.4.2	Comparaison des cultures belges et japonaises	64
4.4.3	Remarques sur la comparaison	68
4.5	Comparaison du taux d'épuisement en Europe et en Asie selon les heures de travail	69
	Conclusion	71
	Appendices	
1	Modèle de réciprocité de Bakker	89
2	Questionnaire du Maslash Burnout Inventory (MBI)	90
3	Questionnaire du Copenhagen Burnout Inventory (CBI)	92
4	Exemples de méthodes de prévention de l'épuisement professionnel . . .	94
5	Nombre de cas de <i>karōshi</i> indemnisés par année	96
6	Modèle de progression du <i>karōshi</i>	97
7	Principales causes de décès liés au <i>karōshi</i>	97
8	Facteurs suspectés de causer le <i>karōshi</i>	97
9	Évolution des congés payés pris par les japonais	98
10	Évolution du nombre de japonais travaillant plus de 60 heures par semaine	98
11	Évolution du nombre de suicides au Japon	99

Table des figures

2.1	Dimensions et modèles d'évaluation du burn-out	19
2.2	Pourcentage estimé de travailleurs en burnout en Europe	27
3.1	Modèle tridimensionnel du stress au travail dit de « Karasek et Theorell »	44
3.2	Proportion de salariés par tranche d'heures de travail hebdomadaires au Japon	45
4.1	Comparaison synthétique des modes de pensées et comportements entre l'Europe et l'Asie	54
4.2	Comparaison des valeurs des six dimensions pour la Belgique et le Japon	64
4.3	Nombre moyen d'heures prestées par travailleur et par an pour les pays de l'OCDE	70
4	Modèle intégré de réciprocité, burnout et dépression	89
5	Graphique du nombre d'indemnisations par an liées au karōshi, par cause	96
6	Tableau du nombre d'indemnisations liées au karōshi, par cause	96
7	Modèle de progression du karōshi d'Uehata	97
8	Causes médicales de décès et symptômes du karōshi	97
9	Facteurs liés au travail suspectés de pouvoir causer les attaques de karōshi	97
10	Évolution du nombre de jours de congés payés pris par les travailleurs .	98
11	Évolution du nombre de travailleurs prestant plus de 60 heures par semaine	98
12	Évolution des suicides au Japon (depuis 1947) selon le ministère de la Santé et du Travail	99
13	Évolution des suicides au Japon (depuis 1978) selon la police	99

Liste des tableaux

3.1	Proportion et répartition des heures supplémentaires parmi la population dans en Asie de l'Est	41
4.1	Comparaison des leaderships "idéaux" tels que perçus en Occident et en Asie	56
4.2	Pôles et observations de la dimension "distance hiérarchique"	59
4.3	Pôles et observations de la dimension "individualisme et collectivisme"	60
4.4	Pôles et observations de la dimension "masculinité et féminité"	61
4.5	Pôles et observations de la dimension "contrôle de l'incertitude"	62
4.6	Pôles et observations de la dimension "long-terme et court-terme"	63
4.7	Pôles et observations de la dimension "plaisir et modération"	64
8	Seuils du MBI-HSS	91
9	Exemples d'actions d'employeurs pour prévenir le burnout sur le lieu de travail	94
10	Exemple d'actions pour prévenir le burnout sur le lieu de travail et de bonnes pratiques	95

Introduction

Le monde a connu un changement important de mode de vie durant ces dernières décennies y compris au niveau professionnel notamment en raison de divers facteurs tels que la mondialisation, la croissance économique et l'innovation technologique. Actuellement, la majorité du travail est influencée par l'informatisation permettant de diminuer l'effort physique mais nécessite de longues heures de travail pouvant attenter à la santé mentale. De plus, de nombreux pays développés sont confrontés aux défis démographiques causés par la faible natalité et le vieillissement de la population, induisant une hausse de charge de travail importante pour la population active dans les pays tel que le Japon et certains pays occidentaux.

Par conséquent, le management ainsi que le niveau de la considération humaine ont énormément évolué. De nos jours entouré d'une société avec des attentes trop exigeantes en termes d'apprentissage de nouvelles compétences, l'adaptation aux nouveaux modèles de travail, les employés se retrouvent sous pression par une productivité qui doit être élevée, centrée sur les chiffres et induisant du stress jusqu'au point de développer un burnout ou un décès dû à un excès de travail.

Le burnout, aussi connu sous l'appellation d'épuisement professionnel, se réfère à l'affaiblissement d'un individu suite à un investissement personnel excessif le conduisant à un état de démotivation important. Ce phénomène est courant bien que relativement peu médiatisé. De fait, ce travail permettra d'avoir un meilleur aperçu des causes et conséquences de ce problème, ainsi que d'établir une base de comparaison de la situation entre l'Asie et l'Europe. Nous noterons de surcroît que le burnout est omniprésent dans le monde professionnel occidental. Néanmoins, au Japon, on le rencontre sous la forme plus extrême qu'est le *karōshi* et tend à montrer qu'en Asie, la vie et le travail y sont plus angoissants car le stress fait partie intégrante des normes sociétales asiatiques. Ainsi, la prévalence au burnout est-elle identique entre les deux continents ?

Le présent mémoire a pour objectif d'explorer la différence entre le burnout dans la population européenne et le *karōshi* rencontré en Asie et plus spécifiquement au Japon. Par ailleurs, ce mémoire permettra de découvrir quels types de gestion et facteurs organisationnels et personnels peuvent influencer ou déclencher le développement du syndrome et quelles stratégies sont mises en place pour faire face à cette situation dans les deux sociétés. Mais également, de trouver les méthodes de combat collectives pour lutter contre ce problème sociétal et organisationnel. Pour finir, il consistera à s'intéresser à l'impact que pourrait avoir la culture sur le développement du *karōshi* ainsi que du burnout.

2.

La première partie du travail visera à différencier le stress, la dépression et le workalcoholisme du burnout, des termes liés entre eux qui toutefois sont non-interchangeables. Ensuite, nous allons donner une définition plus claire du burnout ainsi que du *karōshi* en parcourant l'éthymologie, les symptômes, les facteurs de causes, les échelles d'évaluation, les conséquences ainsi que les préventions des points de vue occidentaux et asiatiques de ces troubles. Une troisième partie est dédiée à la comparaison des deux cultures afin de trouver les différences et similitudes pouvant être en relation avec le sujet. Nous terminerons enfin par une conclusion expliquant les différences significatives des deux termes en répondant aux questions ultérieurement posées.

1 Concepts clés

1.1 Distinction entre burnout, stress, dépression et workaholism

Dans ce premier chapitre, nous allons commencer par différencier les termes de burnout, le stress, la dépression et le workaholism qui sont des mots liés mais qui toutefois ne sont pas interchangeables librement.

1.1.1 Burnout

Le “*burnout*”, aussi connu en francophonie sous l’appellation “syndrome d’épuisement professionnel”, est utilisé pour désigner une condition d’épuisement émotionnelle et mentale au travail. Ce phénomène a un impact significatif sur la culture moderne, particulièrement dans les sociétés occidentales et au Japon (Iacovides, Fountoulakis, Kaprinis & Kaprinis, 2003, p. 209).

Il consiste en une forme spécifique de réaction au stress que le travailleur rencontre dans des situations où les relations avec les tiers (clients, etc.) sont exigeantes et en cas d’épuisement émotionnel croissant (Maslach & Jackson, 1981, p. 91). Maslach complète sa définition en le considérant comme un syndrome multiforme d’épuisement émotionnel, de dépersonnalisation et de réduction de l’accomplissement personnel (Maslach & Schaufeli, 1993, p. 11). En premier lieu, l’épuisement émotionnel se réfère à la fois à l’épuisement énergétique et à l’impression de ne plus disposer de ressources telles que le temps ou l’attention. La dépersonnalisation, quant à elle, se rapporte au développement d’attitudes négatives et cyniques envers les destinataires des services. Enfin, le faible accomplissement personnel fait référence à une tendance à se dévaloriser par rapport à la prestation fournie aux clients en ressentant une insuffisance dans la qualité du travail fourni (Bakker et al., 2000, p. 248).

Autrement dit, le burnout résulte du dysfonctionnement des interactions d’un individu avec son activité professionnelle et les contextes personnels et collectifs dans lesquels celle-ci s’exerce (Galam, 2012, p. 123). Par exemple, des personnes idéalistes, motivées et vouant une grande importance au travail avec des objectifs et y cherchant des attentes élevées. Lorsqu’ils se sentent échoué ou leur travail est insignifiant, ils commencent à se sentir impuissants, désespérés avant éventuellement de se transformer en épuisement professionnel (Pines & Keinan, 2005, p. 626).

1.1.2 Stress

Lloyd, King et Chenoweth (2002, p. 256) définissent le **stress** comme étant des réactions émotionnelles et physiologiques aux facteurs de stress¹. Un facteur de stress signifie une demande, une situation ou des circonstances qui perturbent l'équilibre d'une personne. De plus, un stress prolongé est associé à une maladie psychosomatique, c'est-à-dire, à un développement de troubles physiques occasionnés ou aggravés par des facteurs psychologiques ou émotionnels tels que l'anxiété chronique². De manière plus générale, le terme stress se réfère au processus d'adaptation temporaire accompagné de symptômes mentaux et physiques. Cependant, l'épuisement professionnel semble faire suite à ce processus d'adaptation, usant par un déséquilibre sur le long terme entre les demandes et ressources, et induisant donc un stress prolongé au travail³.

Une autre spécificité du burnout par rapport au stress réside dans l'apparition et le développement d'attitudes et de comportements négatifs envers le travail, la tâche, l'entreprise ou encore les personnes rencontrées au travail, ce qui n'est pas rencontré de façon systématique dans une situation de stress (Maslach & Schaufeli, 1993 ; Schaufeli & Buunk, 1996, p. 317).

Les deux ne pouvant être distingués sur seule base de leurs symptômes, il est peu étonnant que l'épuisement professionnel ait au départ été perçu comme un "état" et non en tant que processus évoluant avec le temps (Maslach & Schaufeli, 1993, pp. 9-10).

De plus, Schaufeli et Buunk (1996, p. 317) affirment que toute personne peut être atteinte de stress, alors que le burnout ne pourrait être vécu que par des personnes entrées dans une carrière avec un idéal qu'elles découvrent irréalisable, avec des attentes et des objectifs trop élevés. Par exemple, il rapporte que Pines (1993)⁴ soutient que les personnes qui cherchent un sens à leur travail sont plus susceptibles d'être épuisées. De ce fait, l'épuisement professionnel est une variante du stress au travail qui s'en distingue par une nature chronique et multidimensionnelle. En outre, on y observe un développement d'attitudes négatives parmi des individus qui étaient initialement hautement motivés (Schaufeli & Buunk, 1996, p. 317). À la fois sous-promotion et

1. Maslach, C., Jackson, S. E. & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual* (3^e éd.). Mountain View, CA, US : CPP, Inc. ; Zastrow, C. (1984). Understanding and Preventing Burn-Out. *The British Journal of Social Work*, 14(1), 141-155. doi :10.1093/oxfordjournals.bjsw.a054937.

2. Coughy, J. (1996). Psychological Distress in Staff of a Social Services District Office : A Pilot Study. *British Journal of Social Work*, 26(3), 389-398. doi :10.1093/oxfordjournals.bjsw.a011102 ; Taylor-Brown, S., Johnson, K. H., Hunter, K. & Rockowitz, R. J. (1982). Stress identification for social workers in health care : A preventive approach to burn-out. *Social Work in Health Care*, 7(2), 91-100. doi :10.1300/J010v07n02{_}07 ; Zastrow, C. (1984). Understanding and Preventing Burn-Out. *The British Journal of Social Work*, 14(1), 141-155. doi :10.1093/oxfordjournals.bjsw.a054937.

3. Brill, P. L. (1984). The need for an operational definition of burnout. *Family & Community Health*, 6(4), 12-24. doi :10.1097/00003727-198402000-00005.

4. Pines, A. M. (1993). Burnout : An Existential Perspective. In W. B. Schaufeli & C. Maslach (Éd.), *Professional Burnout* (pp. 33-51). doi :10.4324/9781315227979-4.

sur-promotion, incongruité de statut et manque de travail la sécurité sont des signaux importants du stress au travail (Iacovides et al., 2003, p. 210).

Contrairement au stress qui disparaît lorsque sa cause est supprimée, le burnout demeure même si sa source, liée au stress, a été traitée (Wright, 2013, p. 34). En quelques mots, le stress au travail, rencontré seul, ne causerait pas d'épuisement professionnel.

1.1.3 Dépression

L'Organisation mondiale de la Santé (2012) définit la dépression comme :

« Un trouble mental courant, caractérisé par la tristesse, la perte d'intérêt ou de plaisir, des sentiments de culpabilité ou de faible estime de soi, des troubles du sommeil ou de l'appétit, d'une sensation de fatigue et d'un manque de concentration. Elle peut être de longue durée ou récurrente, et porte essentiellement atteinte à la capacité des personnes à fonctionner au travail ou à l'école, ou à gérer les situations de la vie quotidienne. Dans les cas les plus graves, la dépression peut conduire au suicide. Lorsque légère, la dépression peut être traitée sans médicaments. Cependant, lorsqu'elle est modérée ou grave, les patients peuvent avoir besoin de médicaments et d'une thérapie par le dialogue. »

D'après la plupart des études sur la relation entre ces deux concepts, la **dépression** et l'épuisement professionnel sont deux concepts distincts, même s'ils peuvent partager des caractéristiques communes (Bianchi, Schonfeld & Laurent, 2015, p. 29). Freudenberger (1983), pour distinguer la dépression du burnout, tend à associer à ce dernier à une situation spécifique, liée à l'emploi, alors que la dépression est considérée comme présente dans d'autres sphères de la vie et donc généralement non liée à un contexte spécifique.

Warr⁵ explique que la dépression concerne la "santé affective" sans contexte particulier, alors que le burnout concerne spécifiquement celle liée au travail. Néanmoins, bien que l'épuisement et la dépression soient des phénomènes différents, Meier⁶ considère quand même qu'ils se chevauchent dans une certaine mesure. La composante d'épuisement émotionnel du burnout est particulièrement liée à la dépression. Cependant, la relation de celle-ci avec les deux autres composantes du burnout que sont la dépersonnalisation et le faible accomplissement personnel sont moins fortes⁷. Une distinction entre les

5. Warr, P. B. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. New York, NY, US : Clarendon Press et Oxford University Press.

6. Meier, S. T. (1984). The construct validity of burnout. *Journal of Occupational Psychology*, 57(3), 211-219. doi :10.1111/j.2044-8325.1984.tb00163.x.

7. Firth, H., McIntee, J., McKeown, P. & Britton, P. (1986). Burnout and professional depression : related concepts ? *Journal of Advanced Nursing*, 11(6), 633-641. doi :10.1111/j.1365-2648.1986.tb03380.x ; Glass, D. C., McKnight, J. D. & Valdimarsdottir, H. (1993). Depression, burnout, and perceptions of control in hospital nurses. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 61(1), 147-155. doi :10.1037/0022-006X.61.1.147 ; Leiter, M. P. & Durup, J. (1994). The discriminant validity of burnout and depression : A confirmatory factor analytic study. *Anxiety, Stress & Coping*, 7(4), 357-373. doi :10.1080/10615809408249357.

composantes de la dépression et de l'épuisement professionnel appuie la validité d'un modèle multiforme du burnout (Schaufeli & Buunk, 1996, p. 317).

Partant de la distinction des contextes, Bakker et al. (2000, p. 253) ont émis l'hypothèse que le “manque de réciprocité au travail” est précurseur à la fois d'une dépression et du burnout tandis qu'un “manque de réciprocité dans les relations personnelles” (affectives, etc.) n'est précurseur “que” d'une dépression (voir Annexe 1, Figure 4). En d'autres termes, la dépression partage des caractéristiques avec le concept d'épuisement professionnel mais elle se profile uniquement comme une réaction à un événement auquel un individu ne peut pas faire face correctement. Cet événement peut avoir lieu dans le cadre familial, personnel ou encore dans l'environnement professionnel. Citant le schéma de Leiter et Durup, Bakker et al. (2000) reprend que les symptômes de la dépression comprennent : fatigue, repli sur soi et sentiment d'échec.

Par après, une hypothèse a été émise que l'épuisement puisse être une phase dans le développement de la dépression, mais aussi que cette dernière puisse être corrélée avec une expérience négative au travail et être source à terme d'épuisement professionnel. Cela conduit à penser qu'il existe une réaction circulaire entre le burnout et la dépression (Bianchi et al., 2015, p. 29). Au premier abord, certains facteurs de l'épuisement s'apparentent à des caractéristiques dépressives⁸.

Freudenberger a affirmé que “la dépression (réactive) est le plus souvent accompagnée de culpabilité, alors que l'épuisement professionnel survient généralement dans le contexte de la colère”. De plus, il soutient que les symptômes d'épuisement professionnel ont tendance, au moins initialement, à être liés à une situation et au travail tandis que la dépression serait omniprésente (Maslach & Schaufeli, 1993, pp. 10-11). Une « vraie » dépression serait donc caractérisée par une absence de contexte spécifique et une généralisation des symptômes de la personne.

1.1.4 Workaholisme

Clark, Michel, Zhdanova, Pui et Baltes (2016, p. 1840) définissent le **workaholisme** comme une “addiction au travail induite par le sentiment d'être forcé ou incité à travailler à cause de pressions internes, subissant des pensées fréquentes et persistantes envers le travail en dehors du travail et travaillant au-delà de ce qui est attendu dans des conditions raisonnables ou fournissant le nécessaire pour vivre, malgré les conséquences négatives potentielles”.

8. Leiter, M. P. & Durup, J. (1994). The discriminant validity of burnout and depression : A confirmatory factor analytic study. *Anxiety, Stress & Coping*, 7(4), 357-373. doi :10.1080/10615809408249357 ; Schonfeld, I. S. (1991). Burnout in teachers : Is it burnout or is it depression ? Récupérée à partir de <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED335329.pdf>.

Selon l'Oxford Dictionary, le terme anglophone *workaholism* est un mot-valise néologique construit à partir du nom '*work*' (travail) et du suffixe '*-aholic*' (qui souffre d'une addiction). Dans la littérature francophone, on lui préfère l'appellation "travail pathologique", "bourreau de travail" ou encore "dépendance au travail" (Valleur & Velea, 2002, p. 11).

Même si l'épuisement professionnel et le workaholisme sont tous deux influencés par l'environnement de travail, certaines d'entre-elles auront un impact opposé sur la pathologie (Hansez, Rusu, Firket & Braeckman, 2019, p. 46). Par exemple, le support du manager pourrait augmenter la responsabilité et impliquer de façon excessive le travailleur, favorisant l'apparition du workaholisme, mais en même temps protéger l'apparition d'un burnout. L'engagement est également une dimension où burnout (négativement lié) et workaholisme (positivement lié) s'opposent.

Clark et al. (2016, p. 1843), Valleur et Velea (2002, p. 11) le considèrent toutefois comme facteur de risque pour le burnout, étant corrélé positivement avec la dépersonnalisation, le cynisme et l'épuisement émotionnel. De plus, augmentant le stress perçu, celui-ci peut se révéler être un autre facteur favorisant le burnout.

1.1.5 Conclusion

Pour conclure cette section, ces quatre termes ont bien un lien entre eux mais sont toutefois des concepts qui se distinguent. Le burnout est un phénomène multidimensionnel, qui englobe plus que la dépression, mais qui se restreint au travail contrairement à la dépression qui est omniprésente.

En outre, le burnout diffère du stress professionnel sur le fait qu'il résulte d'une dégradation sur le long terme plutôt que d'être lié à un événement délimité. Par ailleurs, celui-ci laisse apercevoir le développement d'attitudes négatives envers les acteurs du travail et provient notamment d'un décalage entre les attentes très élevées et les possibilités réelles dans le monde du travail.

Le cas du "workaholisme" est encore différent dans le sens que le travail est encore perçu positivement tandis que le burnout se caractérise plutôt par un désengagement envers le travail sans se positionner au dépend des domaines qui n'y sont pas liés.

2 Approche occidentale : Burnout

2.1 Étymologie

A l'origine, le mot burnout est un terme de l'industrie aérospatiale désignant la surchauffe du moteur et le danger d'explosion de l'engin à cause d'un épuisement de carburant lors d'un décollage d'une fusée (Galam, 2012, p. 123). Le verbe anglais *to burn out* se définit comme « s'épuiser en raison de demandes excessives d'énergie, de force ou de ressources » (Freudenberger, 1974, p. 159) et se traduit littéralement par “s'éteindre”, “brûler jusqu'au bout”, “griller” (dans le cas d'un circuit) ou “s'user”. Dans un cadre associé à la psychologie, le nom est défini dans l'*Oxford English Dictionary* pour la langue anglaise comme étant un « épuisement physique ou émotionnel causé plus particulièrement par le stress au travail » (OED Online, 2019). Celui-ci est toutefois repris dans le Grand Robert sous l'appellation recommandée, plus francophile, de « syndrome d'épuisement professionnel » où il y est décrit comme étant « caractérisé par une fatigue intense et une grande détresse causées par le stress au travail » (*Le Grand Robert*, 2013).

Le terme burn-out pour désigner par analogie un “incendie de la personne”, se rapproche assez fort du concept de l'acédie monastique que l'on pouvait observer au Moyen-Âge où les moines, épuisés par la charge due au travail et à la prière en venaient à perdre la foi (Chabot, 2013, p. 7). Toutefois, il fut pour la première fois utilisé en 1959 dans le roman “*A Burnt-Out Case*” de l'écrivain anglais Graham Greene où son personnage, ne ressent plus de plaisir dans la vie et son métier d'architecte (Chabot, 2013, p. 7). Celui-ci voyage dans une léproserie du Congo belge où il finit par se comparer à un lépreux dont la maladie une fois circonscrite ne cause plus de souffrance physique mais uniquement de l'indifférence. Il s'en sort toutefois au fur et à mesure qu'il trouve un sens, en contribuant au fonctionnement de la colonie.

Le terme burnout n'est donc pas un synonyme direct de “stress au travail, fatigue, aliénation ou dépression” même si, par manque de connaissance sur le sujet, la couverture médiatique a pu porter à confusion (Iacovides et al., 2003, p. 212).

2.2 Historique et premier cas

Historique du développement du concept de burnout

Le concept du burnout a débuté dans les années 60 aux États-Unis au sein de populations de jeunes Américains motivés et idéalistes qui, voulant venir en aide à un certain nombre de populations défavorisées, se sont ensuite confrontées aux dures réalités de ces populations. Le burnout n'est pas l'épuisement qui, en soi, peut advenir dans beaucoup

de circonstances, mais la perte de sens des buts poursuivis qui, en retour, altère l'identité de la personne qui adhère à ces buts (Kovess-Masfety & Saunder, 2017, p. 18).

C'est en 1969 que Bradley choisit le mot *burnout* pour le stress lié au travail. Par après, en 1974, le psychanalyste Herbert Freudenberger le répandra et développera autour un premier cadre théorique (Delaye & Boudrandi, 2010, p. 255). Dans les années 1970, Maslach utilise également le terme de *burnout* (Galam, 2012, p. 123).

Toujours dans les années 1980, les recherches sur l'épuisement professionnel sont entrées dans une perspective plus concentrée, constructive et empirique. De nombreux livres et articles ont été écrits sur ce sujet, dans lesquels divers auteurs ont proposé différentes idées et méthodes et présenté les premières tentatives de corroboration de l'étude du sujet (données d'enquêtes et de questionnaires, réponses d'interviews, études de cas cliniques, etc.). Les chercheurs ont affiné leurs définitions et construit des méthodes et outils pour étudier le phénomène. Jusqu'au début des années 1980, le *burnout* était étudié de façon quasi-exclusive par un public académique étasunien avant de s'étendre et d'attirer l'attention du public des autres pays anglophones (dont Canada, Royaume-Uni) avant d'assister à une "vague" de traduction pour les autres pays (Maslach & Schaufeli, 1993, p. 6 ; Schaufeli, 2017, pp. 118-119).

Dès la seconde moitié des années 80, le phénomène d'étude du burn-out s'est globalisé au fur et à mesure. Après les pays anglophones, on assista à une progression du concept dans d'autres pays d'Europe, aux Pays-Bas, en Belgique, en France et dans les pays scandinaves. Fin des années 2010, la progression se rencontre dans d'autres sociétés comme l'Afrique, la Chine et l'Inde, les deux dernières observant un changement sociétal rapide (Kovess-Masfety & Saunder, 2017, p. 18).

Il est important de noter que l'épuisement professionnel est quelque chose qui a été observé en tant que problème social avant d'être théorisé. L'encadrement théorique a donc été principalement façonné en étant axé sur les aspects pragmatiques plutôt que sur des constructions savantes parfois trop éloignées de la réalité (Maslach & Schaufeli, 1993, p. 2). Dans la première phase de recherche, l'accent était mis sur les descriptions cliniques du burn-out. Par la suite, dans la seconde phase empirique, la recherche s'est focalisée sur la recherche systémique et l'évaluation du phénomène. Simultanément à ces deux phases, le développement théorique visait à intégrer ce « nouveau concept » aux autres cadres conceptuels existants. Bien que les premiers travaux aient été menés par des chercheurs d'origine américaine, la portée de leur contenu est toutefois transposable internationalement (Maslach & Schaufeli, 1993, p. 2).

Dans un premier temps, l'épuisement professionnel était principalement identifié parmi les métiers ayant recours à un contact fréquent avec des personnes tierces (patients,

élèves, clients, etc.). Cependant, début des années 1990, les praticiens ont observé qu'il était impossible de limiter le *burnout* aux métiers nécessitant de traiter avec des interlocuteurs (Schaufeli, Leiter & Maslach, 2009, p. 206). L'étude du sujet a donc été étendue au-delà des services à la personne, dans des fonctions telles que le management, les entrepreneurs, les employés ou encore les ouvriers. Ainsi, la cause exposée des exigences intenses du service à la clientèle a été élargie à d'autres fonctions pouvant nécessiter de la créativité, de l'ingéniosité ou du mentorat (Schaufeli et al., 2009, p. 206).

Vu le cadre conceptuel, encore basé autour de la relation prestataire-destinataire, Maslach et Schaufeli (1993, pp. 11-13) estimait qu'une approche analogue à celle du burnout pourrait être appliquée aux relations non-liées au travail telles qu'avec son conjoint ou sa descendance si les dimensions étudiées venaient à être redéfinies. De son côté, Schaufeli et al. (2009, p. 212) doute de l'intérêt de l'étendre en dehors du contexte professionnel sachant qu'il répondra à une définition différente (Quel avantage y-a-t-il à utiliser ce terme dans ce cas ?) et que les dimensions habituellement étudiées ne seront pas forcément remplies (e.g. Envers quoi un chômeur/retraité/... peut-il être cynique ou inefficace ?).

D'autres facteurs expliquant la naissance du burnout dans les autres professions, seront repris dans la Section 2.4 qui leur est dédiée.

Premier cas étudié comme tel

Le syndrome de burnout a été conceptualisé et publié pour la première fois par Herbert J. Freudenberger, psychiatre New-Yorkais, en 1974 dans un article intitulé "*Staff Burn-Out*" basé sur sa propre expérience en tant qu'observateur d'un programme d'aide aux sans-abris toxicomanes mené par une clinique de l'East Village (Freudenberger, 1974, p. 159 ; Schaufeli et al., 2009, p. 205). Il remarqua rapidement la détérioration de l'état physique (épuisement, fatigue) et comportemental (dont irritation, paranoïa et cynisme) de certains de ses collègues. Étant lui-même entré dans cet "état" à plusieurs reprises, il tente d'y décrire son vécu et se questionne sur les raisons de son apparition et explore quelques pistes de mitigation.

2.3 Définition du problème et des symptômes

Il existe une multitude de définitions du burnout suivant le cours de l'évolution de la discipline ou de l'école de pensée, le phénomène étant étudié par certains dans une situation statique (Cordes & Dougherty, 1993) et par d'autres de façon dynamique ou évolutive (Dunford, Shipp, Boss, Angermeier & Boss, 2012, p. 637), par la majorité

comme concept multidimensionnel (dont Golembiewski et Maslach) et d'autres comme étant unidimensionnel (dont Shirom), etc.

Depuis la première publication par Freudenberger, une multitude de travaux ont été réalisés sur le sujet dont le plus cité et utilisé demeure pour l'instant celui auquel a participé Christina Maslach, professeure de psychologie à l'Université de Californie à Berkeley spécialisée dans le domaine de l'épuisement au travail et du stress¹. Elle définit le burnout comme un syndrome ayant 3 symptômes « d'épuisement émotionnel, de dépersonnalisation et de réduction de l'accomplissement personnel apparaissant chez les individus impliqués professionnellement auprès d'autrui » (Maslach & Jackson, 1981, p. 99 ; Maslach & Schaufeli, 1993, p. 14).

Selon cette théorie multidimensionnelle, l'épuisement professionnel est une expérience individuelle de stress (ne constituant qu'une des dimensions), intégrée à un contexte de relations sociales complexes et à la conception que la personne a de soi et des autres. Ces trois composantes sont depuis globalement acceptées dans la littérature et reprises dans la plupart des discussions sur le sujet (Maslach et al., 2001, pp. 402-403).

Ci-dessous est repris une explication relative aux trois différentes dimensions composant le modèle de Maslach (Maslach & Jackson, 1981, pp. 99-100 ; Maslach, 1998, pp. 69-70) :

1. **L'épuisement émotionnel**, composante liée au stress individuel, se caractérise par un sentiment persistant de manquer de motivation et d'excéder ses propres capacités physiques et émotionnelles au point de se sentir vidé. Souvent remarqué en premier lieu, les travailleurs arrivés à ce stade, fatigués, manquent d'énergie pour faire face à une autre journée où à assister une personne de façon désintéressée, sont frustrés et irrités au point de croire que tout est insurmontable. Les travailleurs épuisés n'ont pas le sentiment de pouvoir se « recharger ».
2. La **dépersonnalisation** englobe des attitudes et réactions négatives (distance, détachement, cynisme, irritabilité et rancœur) et déshumanisantes (traités indifféremment, comme des objets) développées à l'égard des interlocuteurs auxquels le travailleur fait face. Apparaissant en tant que mécanisme de défense pour pallier aux effets négatifs induits par l'épuisement émotionnel, celui-ci risque à terme de se transformer en « déshumanisation », tenant les interlocuteurs pour responsables de leurs maux (Galam, 2012, p. 126). Ayant été déçu et ayant perdu son enthousiasme, la personne va développer une vision plus sombre du monde.

1. Au 24 mai 2019, selon Scopus, l'ensemble des articles de Maslach ont été cités 14 417 fois, les deux plus populaires étant Maslach, Schaufeli et Leiter (2001) avec 4 701 citations et Maslach et Jackson (1981) avec 3 472 citations.

3. Au niveau de l'**accomplissement personnel**, le travailleur doute de sa compétence et de sa capacité à atteindre et maintenir le niveau de performance attendu. Ce ressenti d'incompétence et de « manque d'efficacité » est associé à une réduction de la productivité, à l'état dépressif, à l'impossibilité de faire face et au repli sur soi. Le manque de perspectives d'évolution ou de support social sur la tâche effectuée peuvent entraîner une impression de stagnation et d'échec.

En d'autres termes, le burn-out est une construction multidimensionnelle qui comprend (Bakker et al., 2000, p. 248 ; Schaufeli et al., 2009, p. 206 ; Schaufeli, 2018, p. 3) : un sentiment de fatigue persistante (épuisement), d'éloignement mental (cynisme) et de croyances négatives (manque d'efficacité, sentiment d'incompétence).

En outre, l'épuisement professionnel n'est pas considéré comme une maladie mais plutôt comme un syndrome que l'on peut classer dans les réactions individuelles de stress psychique (indicateurs cognitivo-émotionnels et comportementaux). Il s'agit souvent des effets négatifs du stress professionnel (Delaye & Boudrandi, 2010, p. 255). Considéré comme lié au stress au travail, il est plus souvent rencontré lorsque celui-ci nécessite un engagement relationnel (Galam, 2012, p. 123).

Selon, Kovess-Masfety et Saunder (2017, p. 17), reprenant Freudenberger et North (1985), il existe 12 étapes pouvant mener jusqu'au burnout toutefois le passage par chacune d'entre-elles est ni chronologique, ni systématique :

1. **Devoir prouver sa valeur.** Une ambition excessive, rencontrée au début du burnout, implique de devoir faire ses preuves au travail, parfois de façon obsessionnelle ou acharnée, afin de montrer qu'ils dépassent tous les autres. Autrement dit, le burnout n'affecterait pas les gens qui se « contenteraient de la médiocrité » mais plutôt ceux qui visent l'excellence et ont besoin d'une reconnaissance personnelle.
2. **Travailler plus dur.** Pour prouver leur valeur et montrer leur capacité, ils vont s'arrêter sur des attentes élevées, se focaliser sur leur travail et en augmenter démesurément la charge tout en refusant l'assistance de leurs collègues. Ceci dans l'optique de montrer qu'ils sont irremplaçables vu la charge réalisée individuellement.
3. **Négliger ses propres besoins.** Tout le temps et l'énergie étant consacrés au travail, il devient difficile d'en trouver pour les activités qui y sont étrangères. La famille, les amis, les loisirs, le sommeil et l'alimentation passent à un second plan ou sont omis, « sacrifiés » dans l'optique de démontrer leur suprématie.
4. **Refoulement de conflits.** Conscients que leurs agissements ne vont pas, ils ne parviennent toutefois pas à dénicher l'origine du problème. Traiter la source du problème peut être une source de conflit ou de tensions internes, chose qu'ils vont tenter d'éviter au maximum.

5. **Changement de valeurs.** Maintenant, il va encore plus s'isoler des autres, éviter les conflits et ne plus répondre correctement à ses besoins physiques. Ses valeurs sont réajustées, pour arriver à la conclusion que seul le travail compte et ce, au dépend de l'entourage. Cela devient difficile de changer son point de vue.
6. **Déni de problèmes.** Méprisant ses collègues (et leurs capacités), l'individu a de plus en plus de mal à les tolérer au point de considérer toute remarque comme un défi et rendant tout contact social insupportable. Se voilant la face, ses mauvaises performances seraient uniquement liées au manque de temps et non pas aux modifications de son comportement.
7. **Repli sur soi.** Toujours focalisé sur sa tâche, les besoins et relations extérieurs au travail seront tenus au minimum vital ou répudiés, n'étant rien d'autre que des fardeaux. En guise de substitution, la personne se tournera vers la consommation d'alcool ou de drogues dans certains cas.
8. **Changements comportementaux.** De plus en plus difficile à ignorer pour les personnes extérieures, l'individu, désorienté, devient apathique, paranoïaque et n'accorde plus d'importance à quoi que ce soit, tout devenant une corvée.
9. **Dépersonnalisation.** La personne perdant sa conscience, cesse de prêter attention à ses propres besoins ainsi qu'à ceux des autres, ne vivant plus que dans le présent où l'existence devient une série d'actions mécaniques.
10. **Vide intérieur.** Se sentant inutile, faible, vide et incompétente, elle va faire face aussi à des sentiments de peur et de panique.
11. **Dépression.** Après avoir constaté l'inutilité de son investissement, la personne devient fatiguée, indifférente à ce qui l'entoure et sans espoir, ce qui coïncide avec les symptômes d'une dépression. La motivation disparue et sans perspective, la vie n'a plus de signification.
12. **Épuisement professionnel.** L'épuisement est total, la personne est consumée physiquement et émotionnellement et requiert un arrêt immédiat ainsi qu'un support psychologique et thérapeutique sous peine de se laisser immerger par les pensées suicidaires.

Une définition de Schaufeli & Enzmann (1998)², traduite et reprise par le Conseil Supérieur de la Santé (2017, p. 8) suit la même piste :

« Le burnout est un état d'esprit négatif persistant lié au travail, chez des individus "normaux", qui est caractérisé par de l'épuisement, un sentiment d'inefficacité, une démotivation et des comportements dysfonctionnels au travail. Cet état d'esprit n'est souvent pas remarqué par le travailleur

2. Schaufeli, W. B. & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice : A critical analysis*. Issues in occupational health. London, UK : Taylor & Francis.

pendant un long moment. Il résulte d'une différence entre les intentions et la réalité du travailleur. Souvent, les travailleurs entretiennent cet état d'esprit par des stratégies d'adaptation qui sont inefficaces. »

De cette définition ressort aussi que le burnout peut trouver son origine dans un décalage entre les attentes du travailleur et la réalité des possibilités (Maslach et al., 2001, p. 411).

Par la suite, Freudenberger définit trois types de profils qui sont les plus à risque de développer un burnout (Iacovides et al., 2003, p. 212) : les 'travailleurs dévoués' qui se surchargent de travail, les 'travailleurs surengagés' dont la vie en dehors du travail est globalement insatisfaisante et les 'travailleurs autoritaires' qui imaginent que personne ne soit capable d'être aussi efficace qu'eux au travail. D'autres profils incluent les travailleurs, qui seraient insatisfaits de leurs réalisations au travail et d'eux-même (Maslach, Jackson & Leiter, 1997, p. 192). On y observe alors un déséquilibre entre l'investissement personnel, que le travailleur estime important, et l'absence de retour exprimant selon eux, un manque de reconnaissance de leurs contributions (Maslach & Jackson, 1981, p. 99).

2.4 Causes et facteurs probants

En parcourant la littérature, il est possible de rencontrer un certain nombre de facteurs qui sont suspectés de causer le burnout.

2.4.1 Aspects sociétaux

Nous sommes passés au cours du 20^e siècle d'une société industrielle à une société de services qui s'accompagne d'attentes plus élevées (Kovess-Masfety & Saunder, 2017, p. 18). Les progrès technologiques qui ont permis d'un côté de réduire la pénibilité physique du travail, nous obligent au contraire à redoubler d'efforts et à exécuter plus et plus vite pour justifier notre salaire, augmentant alors la pression psychique (de Gaulejac, 2008, p. 433). Nos rôles deviennent donc multiples augmentant nos conflits et diversifiant nos attentes (Conseil Supérieur de la Santé, 2017, p. 19).

Dans un monde contemporain où nous sommes connectés en permanence, on accorde une importance toujours croissante à la rapidité au point d'exiger de plus en plus souvent l'immédiateté. Dans ces circonstances, « l'hypermodernité », amincissant la frontière entre la vie professionnelle et personnelle, cause un stress permanent qui devient de plus en plus délicat à gérer (Delaye & Boudrandi, 2010, pp. 261-262). Simultanément, les réseaux plus « traditionnels » tels que les lieux de culte, le voisinage et la famille semblent perdre de leur importance pour laisser place à l'individualisme et à la concurrence (Schaufeli, 2017, p. 110). La réussite devient une performance personnelle mais n'est

plus une fin en soi, elle n'offre plus de satisfaction sur le long terme : il faut toujours faire mieux et plus (Conseil Supérieur de la Santé, 2017, p. 16).

Chabot (2013, pp. 111-112) utilise l'expression « pathologie de civilisation » pour désigner les problèmes relationnels qui existent entre l'individu et la société, aucune des deux entités ne pouvant circonscrire l'ensemble des causes de l'épuisement professionnel. Pour Périlleux et Vendramin (2017, pp. 4-5), il est aussi nécessaire de s'intéresser et d'agir simultanément sur les aspects liés aux facteurs organisationnels et individuels.

2.4.2 Aspects organisationnels

Parmi les aspects organisationnels, nous allons ici retenir que ceux qui nous sont imposés et sur lesquels le travailleur n'a pas de prise à titre individuel.

- Le stress lié à la peur ou l'impossibilité du travailleur d'exprimer librement son ressenti sous peine de se faire *blacklister* par ses supérieurs en cas de mépris (de Gaulejac, 2008, p. 433) ;
- Le manque de réciprocité dans les traitements : un déséquilibre apparaît pour certains travailleurs qui désirent aider les autres mais ne parviennent pas à rétribuer ou valoriser leur contribution (Kovess-Masfety & Saunder, 2017, p. 17) ;
- Anonymat du travail final : la collaboration de plusieurs individus est souvent requise actuellement pour atteindre un objectif défini, la contribution individuelle de chaque travailleur étant moins visible, ceux-ci ont plus de mal à s'enorgueillir de leur « œuvre » (Hansez et al., 2019, p. 9).
- Le rôle dans l'entreprise, la charge de travail, les horaires, le type de relation avec ses supérieurs, le manque d'autonomie, l'environnement de travail, etc. sont différents facteurs qui composent le contexte organisationnel et celui-ci a un impact direct sur le ressenti du travailleur envers sa fonction et donc sur l'épuisement induit (Bakker & Demerouti, 2007, p. 309 ; Oe, Ishida, Favrod, Martin-Soelch & Horsch, 2018, p. 2 ; Hansez, Mairiaux, Firket & Braeckman, 2010, pp. 11-12).

2.4.3 Aspects personnels

Même si la plupart des auteurs privilégient la dimension liée à la relation au travail dans leurs recherches, les aspects individuels ne doivent toutefois pas être négligés lorsque l'on vise à étudier les facteurs de cause du burnout. En effet, Cedoline (1982, pp. 52-54, 60-61) soutient que l'interaction et l'accumulation de problèmes sur les plans personnels et professionnels peuvent mener à une situation de burnout.

Ces aspects incluent :

- La personnalité : les personnes ayant un profil neurotique (c'est-à-dire anxieux, hostile et dépressif) ou souffrant de timidité excessive (cherchant à satisfaire tout le monde plutôt que de résister à cause de pressions internes) sont plus prônes à être atteintes de burnout à l'opposé de profils plus flexibles (Cedoline, 1982, pp. 53-54 ; Langelaan, Bakker, van Doornen & Schaufeli, 2006, pp. 523-524) ;
- Le décalage entre les attentes du travail et la réalité : aussi bien sur la nature de la tâche que sur le ressenti de la performance à l'exécution (Maslach & Schaufeli, 1993, p. 2) ;
- La position dans la carrière : le burnout est plus souvent rencontré chez les travailleurs de moins de 30 ans, peu expérimentés alors que ceux plus âgés, les « survivants » y sont encore après avoir été écrémés (Schaufeli & Buunk, 2003, p. 394) ;
- La contribution de situations personnelles par exemple l'insatisfaction conjugale ou l'instabilité financière sur le court ou le long terme (Beheshtifar & Omidvar, 2013, pp. 109-111).

2.4.4 Interaction entre l'individu et son environnement de travail

Fin des années 1990, Maslach (1998, pp. 73-74) ont élaboré un modèle qui se focalise sur le degré d'adéquation entre la personne et les caractéristiques de son travail, l'idée étant que le burnout pourrait être lié à une mauvaise correspondance entre les deux entités. Ceux-ci ont identifié six domaines où un éloignement pourrait être préjudiciable (certains points peuvent chevaucher deux domaines) :

- **Charge de travail** : aussi bien la surcharge lorsque les demandes excèdent les limites en vertu des ressources disponibles empêchant le retour à un équilibre que la « sous-charge » où le travail devient fastidieux et démotivant ;
- **Manque de contrôle** : dans un cadre trop rigide où il ne devient que l'exécutant, le travailleur va perdre l'opportunité de faire des choix et de fournir une contribution personnelle à la solution ;
- **Manque de récompense** : sans appréciation effective du travail mené par les individus, aussi bien par la rétribution que la fierté, ils sont tous deux dévalués ;
- **Affaiblissement social** : l'éloignement par rapport aux autres travailleurs peut être causé par l'isolement ou encore par des conflits répétés et non-résolus, ces derniers provoquant des sentiments négatifs tels que la frustration et l'hostilité ;
- **Équité du travail** : lorsque la charge et les traitements (salaires, promotions) sont distribués inéquitablement ou qu'il y a triche sans être en mesure de pouvoir l'exprimer va créer un sentiment d'injustice ;

- **Conflit de valeurs** : un ressenti lié à une incompatibilité entre les exigences du travail et les principes personnels que ce soit par rapport à l'éthique ou bien encore par rapport au décalage entre les valeurs présentées par l'entreprise et celles observables en réalité.

Guéritault-Chalvin les a complétés en 2002 de trois autres spécifiques à l'environnement de travail (Guéritault-Chalvin & Cooper, 2004, pp. 65-66 ; Maslach & Leiter, 2017, pp. 44-47) :

- **Valeur perçue du travail** : le travailleur doit se réaliser et s'accomplir dans sa tâche pour conserver une bonne estime de sa personne sous peine de détachement et de détruire sa volonté d'accomplir ;
- **Formation** : pour mener à bien sa tâche, le travailleur doit disposer de la formation et des connaissances adéquates sous peine d'incertitude et d'angoisse, toutes deux sources de stress ;
- **Interruptions** : des événements imprévus, fréquents et perturbants vont interrompre la concentration du travailleur et diminuer son efficacité, le forçant à redoubler d'efforts par la suite.

2.5 Outils d'évaluation

Étant donné la pluralité de la façon dont le burn-out a été défini et conceptualisé, aucune méthode « universelle » permettant son évaluation existe pour l'instant. Nous faisons donc face à plusieurs échelles de mesure dans la littérature, chacune étant en général calquée sur les dimensions (et de leur nombre) mises en avant dans les différents modèles décrivant l'épuisement professionnel.

Maslach – MBI • Emotional exhaustion • Depersonalisation • Personal accomplishment	Copenhagen – CBI • Personal burnout • Work-related burnout • Client-related burnout
Shirom-Melamed – SMBM • Physical fatigue • Emotional exhaustion • Cognitive weariness	Oldenburg – OLBI • Exhaustion • Disengagement

Figure 2.1 – Dimensions et modèles d'évaluation du burn-out (Eurofound, 2018, p. 4).

Regroupés par nombre de dimensions (de une à trois), les principaux modèles repris dans la littérature sont cités ci-dessous avant d'être définis plus en profondeur dans les sous-sections suivantes (Hansez et al., 2019, p. 23) :

- **Processus unidimensionnel** (épuisement) : *Copenhagen Burnout Inventory* (CBI) ou *Shirom-Melamed Burnout Measure* (SMBM) ;
- **Processus bidimensionnel** (épuisement, désengagement) : *Oldenburg Burnout Inventory* (OLBI) ;
- **Processus tridimensionnel** (épuisement, cynisme et manque d'accomplissement personnel) : *Maslach Burnout Inventory* (MBI) ou sa variante, l'*Utrechtse Burnout Schaal* (UBOS).

2.5.1 *Maslach Burnout Inventory* (MBI)

Le Maslach Burnout Inventory, tel que présenté par Maslach et Jackson (1981), a été conçu dans l'optique de diagnostiquer les cas de burnout dans les professions "ayant recours au contact humain" en suivant le modèle à trois dimensions proposé simultanément. La version originale du MBI possède 22 propositions (en anglais, *items* ; voir Annexe 2) qui peuvent être regroupées en 3 catégories (Maslach et al., 1997, p. 194) : 9 pour l'épuisement émotionnel (sentiment d'être émotionnellement surchargé, contraint

et épuisé par son travail), 8 pour l'accomplissement personnel (sentiment de compétence et d'objectifs atteints dans sa fonction) et 5 pour la dépersonnalisation (malaise et détachement envers les clients/patients).

En 1986, le MBI a été étendu pour répondre aux besoins du secteur éducatif en modifiant la terminologie utilisée dans certaines propositions sans en changer le nombre ou la catégorisation (Maslach et al., 1997, p. 205). Dans la profession enseignante, le destinataire du service ou de la prestation est l'étudiant. Depuis lors, on observe une requalification du Maslach Burnout Inventory en deux variantes selon le « type de travailleur » à tester. L'inventaire originel de 1981 se retrouve additionné d'un suffixe '-HSS' pour '*Human Services Survey*' tandis que la version modifiée de 1986 prend le suffixe '-ES' pour '*Educators Survey*'.

Par la suite, il est à nouveau étendu en 1996 pour être applicable aux métiers n'étant pas particulièrement orientés vers la clientèle ou les personnes. Cette version générique et donc applicable à toute profession, abrégée MBI-GS pour '*General Survey*', partage les propriétés de mesure des variantes antérieures tout en s'intéressant à l'exécution du travail de façon générale (Maslach et al., 1997, p. 208). Contrairement à la version destinée à l'éducation, celle-ci réduit le nombre de propositions à 16 répartis entre 5 pour l'épuisement émotionnel, 5 pour le cynisme et finalement, 6 pour l'efficacité professionnelle (Maslach et al., 1997, p. 208 ; Kovess-Masfety & Saunder, 2017, p. 19).

Même s'il y a eu nécessité de distinguer les variantes du MBI selon le type de profession, ce n'est pas pour autant que l'on fait face à une pluralité de types de burnout.

Description du test

Chaque *item* est évalué sur une échelle de Likert à 7 graduations comprises entre 0 signifiant 'Jamais' et 6 signifiant 'Tous les jours' (Maslach & Jackson, 1981, p. 193). Le MBI se basant sur une analyse en trois dimensions et chaque proposition étant associée à une d'entre elles, on peut alors agréger au niveau de chaque « sous-échelle » (resp. MBI-EE pour l'épuisement émotionnel, MBI-DP pour la dépersonnalisation et MBI-PA pour l'accomplissement personnel) et déterminer indépendamment le statut de chaque dimension (Galam, 2012, p. 124). La version initiale du test faisait appel à deux mesures pour chaque proposition (fréquence et intensité) mais la seconde, fortement corrélée à l'autre n'a plus été reprise par la suite (Maslach et al., 1997, p. 194).

Suivant la conception du MBI, la valeur atteinte pour chaque « sous-échelle » ne peut être quantifiée de façon identique dans le sens où un score élevé est signe d'un niveau de *burnout* élevé pour la dimension de l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation alors qu'il est signe d'un niveau de *burnout* faible pour la dimension relative à l'accomplissement personnel (voir Tableau 8) (Delaye & Boudrandi, 2010, p. 266).

Pour Maslach et al. (1997, pp. 213-214), l'utilisation d'un modèle multidimensionnel facilite l'analyse et la prévention du burnout en permettant de cerner la ou les dimensions sur lesquelles s'attarder prioritairement pour le prévenir et soulignant par la même occasion la variété de réactions que les travailleurs ont face à leur expérience du travail.

Validité

Depuis 1981, le MBI a donc subi deux extensions majeures permettant son usage dans l'ensemble des professions. Grâce à sa popularité, il a été rapidement testé sur une multitude de groupes cibles et est considéré comme « fiable, valide et facile à administrer » (Maslach et al., 1997, p. 193 ; Schaufeli, 2018, p. 3).

Pour ce qui concerne l'internationalisation des mesures, le test a été adapté et traduit dans un certain nombre de langues depuis l'anglais (dont le français, l'allemand, l'italien, l'espagnol, le polonais, le néerlandais et l'arabe) entre le milieu des années '80 et le début des années '90 afin de pouvoir évaluer sa représentativité au sein de différentes populations (Schaufeli, Maslach & Marek, 1993, pp. 633-634). Même si les échantillons sont parfois trop restreints pour être représentatifs, Golembiewski, Boudreau, Kim, Munzenrider et Park (1990, p. 185) remarquent que même si les pays, cultures et environnements de travail diffèrent, les mêmes dimensions du burnout peuvent être observées.

Savicki (2002, p. 39), auteur d'un livre reconnu sur la comparaison du burnout parmi 13 cultures, confirme la fiabilité du MBI lorsque celui-ci est utilisé à travers différentes cultures.

Critiques

Malgré qu'il soit en général considéré comme la méthode de choix pour auto-évaluer le burnout (Maslach et al., 1997, p. 214) et que qu'une vaste majorité de la littérature scientifique y a recours pour procéder à une étude du sujet (Kovess-Masfety & Saunder, 2017, p. 18), il n'existe toutefois pas de consensus absolu autour de l'usage du MBI comme unique mesure de détection du burnout.

Certaines critiques incluent :

- Pour Bresó, Salanova et Schaufeli (2007), seules les dimensions d'épuisement émotionnel et de dépersonnalisation devraient être quantifiées étant donné que l'accomplissement personnel pourrait être plus lié au caractère et à la personnalité qu'au fonctionnement de l'organisation.
- Pour Kristensen, Borritz, Villadsen et Christensen (2005, p. 193), la situation de quasi-monopole du MBI induirait un biais dans le sens que la définition et la métrique sont intimement liées. À un tel point qu'elles représenteraient « les

deux faces d’une même pièce », le burnout tel que défini par Maslach étant ce que mesure le MBI et le MBI étant utilisé pour déterminer si une personne en souffre.

- Les items de l’épuisement émotionnel et la dépersonnalisation sont tous formulés négativement alors que ceux de l’accomplissement personnel sont formulés positivement, or lorsque tous les éléments sont formulés de la même façon, on observe des valeurs plus fortement corrélées au sein des dimensions (Hansez et al., 2019, pp. 23-24).

Utrechtse Burn-out Schaal (UBOS)

L’*Utrechtse Burn-out Schaal* (UBOS), signifiant en néerlandais ‘Échelle utrechtsoise de mesure de burn-out’, désigne une variante disponible uniquement en langue néerlandaise et validée pour ces régions du Maslach Burnout Inventory. À l’image de ce dernier, les différentes propositions sont regroupées en trois catégories : épuisement, distance/dépersonnalisation et compétence/accomplissement personnel (Schaufeli & van Dierendonck, 2001, p. 9). L’échelle existe en trois variantes qui sont homologues à celles du Maslach Burnout Inventory (Schaufeli & van Dierendonck, 2001, p. 9) :

- UBOS-A (A désignant *Algemeen*, litt. ‘général’), équivalente au MBI-GS et composée de 15 propositions en trois groupes (épuisement, distance et manque d’accomplissement personnel) ;
- UBOS-C (C désignant *Contactuele beroepen*, litt. ‘professions de contact’), équivalente au MBI-HSS et composée de 20 propositions ;
- UBOS-L (L désignant *Leerkrachten*, litt. ‘enseignants’), équivalente au MBI-ES et composée de 22 propositions.

2.5.2 *Copenhagen Burnout Inventory (CBI)*

Développé plus récemment par Kristensen et al. (2005), le *Copenhagen Burnout Inventory* (CBI) a pour vocation de palier à certains manquements du MBI publié par Maslach et Jackson en 1981, notamment :

- Le MBI cible principalement les travailleurs nécessitant un contact humain et ceux-ci sont restés longtemps pour les auteurs le seul type de profession où l’on aurait pu rencontrer des cas de burn-out. Malgré l’apparition plus tardive du MBI-GS qui se targue d’être générique et applicable à toute profession, celui-ci se rapproche plus d’une rustine que d’une vraie adaptation du modèle.
- Le MBI implique que les trois dimensions devraient être rencontrées simultanément alors qu’elles sont distinctes, comptabilisées indépendamment et non-agrégables dans le test. On fait donc face à trois mesures pour un seul état.

- La formulation de certaines propositions est plutôt ambiguë dans le sens que certaines valeurs sont difficiles à transposer dans un autre contexte culturel et linguistique.
- L’aspect commercial du MBI qui est un test payant, publié par un éditeur privé et nécessitant à la fois de payer un forfait pour le manuel et une redevance pour chaque formulaire délivré. La recherche au Danemark étant principalement financée par de l’argent public, ils perçoivent mal la nécessité de monnayer quelque chose d’utilité publique.

Repartant aux prémices de la recherche sur le sujet, le nouveau test a été conçu afin de répondre aux problèmes évoqués ci-dessus en focalisant sur la dimension première du burnout qui est la fatigue et l’épuisement.

Il se compose de 19 propositions (voir Annexe 3) mesurant la dimension de « fatigue et d’épuisement physique et ou psychologique » dans trois contextes distincts (Kristensen et al., 2005, p. 197) :

- Épuisement personnel : indépendant du statut professionnel (étudiant, chômeur, retraité, etc.), composée de 6 propositions ;
- Épuisement professionnel : basé sur l’association faite par la personne testée entre l’expression et l’origine du problème, composée de 7 propositions ;
- Épuisement relationnel : indépendant du type de relation (patient, étudiant, client, collègue, etc.), composée de 6 propositions.

Lors de sa publication finale en 2005, le test était déjà traduit et adapté depuis le danois en plusieurs langues dont l’anglais, le chinois (mandarin et cantonnais), le français et le japonais. Bien que nécessitant toujours une analyse plus approfondie, les premiers essais semblaient montrer une représentativité de l’épuisement professionnel similaire à celle proposée par le MBI (Kristensen et al., 2005, p. 205 ; Hansez et al., 2019, p. 25).

2.5.3 *Oldenburg Burnout Inventory (OLBI)*

Conceptuellement similaire au MBI, l’Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) se concentre uniquement sur l’**épuisement** (résultant d’une pression intense émotionnelle, cognitive ou physique) et le **désengagement** (par rapport à différents aspects du travail), faisant l’impasse sur la dimension relative à l’accomplissement personnel, pas assez représentative du burnout ou conséquence de celui-ci (Demerouti, Mostert & Bakker, 2010, p. 210). De plus, la formulation des propositions est aussi bien négative que positive, un biais existant lorsqu’elles sont toutes formulées dans le même sens selon une étude³ reprise par les auteurs.

3. Price, J. L. & Mueller, C. W. (1986). *Handbook of organizational measurement*. Marshfield, MS, US : Pitman.

2.5.4 *Shirom-Melamed Burnout Measure (SMBM)*

Le Shirom–Melamed Burnout Measure (SMBM) définit l'état d'épuisement professionnel en se focalisant sur l'épuisement des ressources énergétiques de la personne, celles-ci étant segmentées en trois domaines (Shirom, 2005, p. 603) : physiques (manque d'énergie pour réaliser les tâches de la journée), émotionnelles (difficulté à s'investir dans les relations et montrer de l'empathie) et cognitives (ralentissement de la réflexion et de l'agilité mentale). Une fois les informations agrégées, elles permettent de fournir un score unique déterminant si la personne est atteinte de burnout.

Basée sur une théorie dite de conservation des ressources (en anglais, *Conservation of Resources theory* (COR)) qui voudrait que l'on dispose d'un « stock d'énergie » que l'on utilise au fur et à mesure pour mettre en œuvre les tâches à effectuer. Y puiser régulièrement et fréquemment, sans laisser la possibilité qu'elles se rechargent devient source de stress et par la suite de burnout (Shirom, 2005, p. 604).

2.5.5 Conclusion de section

Même si une multitude de mesures plus ou moins populaires sont apparues pour mesurer le burn-out telles que le Copenhagen Burnout Inventory (Kristensen et al., 2005), l'Oldenburg Burnout Inventory (Demerouti et al., 2010) ou le Shirom-Melamed Burnout Measure (Shirom, 2005), elles restent marginalement utilisées par rapport au Maslach Burnout Inventory qui demeure celle la plus populaire.

Malgré cela, les spécialistes du sujet continuent à débattre sur la façon dont devrait être conceptualisée l'épuisement professionnel sur deux axes principaux : sa dimensionnalité et son étendue parmi les populations (Shirom, 2005). Pour certains, le burnout ne devrait être étudié que sur la seule dimension de l'épuisement même si une distinction au sein de cette dimension est quand même réalisée (Schaufeli et al., 2009, p. 211) : Kristensen distingue l'épuisement personnel, professionnel et relationnel ou alors que Shirom qui distingue la fatigue physique de l'épuisement émotionnel et de la fatigue cognitive.

2.6 Conséquences individuelles, sociales et organisationnelles

2.6.1 Conséquences physiques, émotionnelles et relationnelles

Au niveau **physique**, les conséquences les plus souvent observées et corrélées aux personnes souffrant de burnout incluent (Cordes & Dougherty, 1993, p. 637 ; Delaye &

Boudrandi, 2010, p. 260) : la fatigue, l'insomnie, la perte d'appétit, la migraine, des troubles gastro-intestinaux ou encore des problèmes cardiaques et de tension.

Au niveau **émotionnel et mental**, cela se caractérise le plus souvent par une diminution de l'estime de soi, une forme de dépression ou d'anxiété, une baisse de moral, de l'irritabilité ou un sentiment d'impuissance. En outre, il devient parfois difficile de se concentrer, de mémoriser ou d'effectuer des tâches complexes (Delaye & Boudrandi, 2010, pp. 260-261).

Pour de Gaulejac (2008, p. 435), on ressent « un malaise diffus, un ras-le-bol », suite au sentiment de ne pas être capable d'atteindre et de faire face à un objectif. Toutefois on n'est « pas vraiment malade, mais “pompe” », il fait l'analogie avec un ressort que l'on a tellement tendu qu'il n'est plus en mesure de revenir à sa position initiale. Malgré son investissement, le travailleur se sent consumé.

Comme mentionné précédemment, l'épuisement professionnel implique le développement d'attitudes négatives (e.g. impatience, irritabilité, intolérance...) envers le travail, les collègues, les clients, l'organisation ou encore soi-même. Les relations que l'individu mène avec son entourage (conjoint, famille, amis, collègues...) témoigneront donc de changements aussi bien sur la nature et la fréquence, ce qui par extension, aura aussi un impact sur l'entourage en question (Cordes & Dougherty, 1993, p. 638).

Même si pour se « déconnecter du travail », marquer de façon nette la frontière entre la vie professionnelle et la vie privée semble être une option valable pour éviter d'avoir à choisir entre abandonner son travail ou négliger sa famille, la mise en œuvre de cette proposition se montre souvent inefficace et difficile à maintenir sur le long terme (Jackson & Maslach, 1982, p. 65). Dans une optique de fuite, la personne atteinte de burnout s'isole socialement de plus en plus, préférant la solitude aux relations avec des tiers aussi bien du foyer qu'extérieurs à celui-ci (Maslach & Jackson, 1981, p. 108).

En plus de ce qui se trame au niveau **relationnel**, dans l'espoir de se maintenir, on observe certains comportements de consommation qui sont néfastes pour la santé du travailleur à court et moyen terme tels que le tabagisme ou la consommation d'alcool, de drogues et de médicaments (Jackson & Maslach, 1982, pp. 67-68 ; Delaye & Boudrandi, 2010, p. 260). Quand on prend en compte les problèmes de santé publique inhérents à ces comportements, les effets du burnout dépassent largement ce qui se passe en entreprise.

Dans les cas les plus extrêmes de burnout et lorsque la situation psychologique et personnelle est difficile, certains travailleurs envisagent même le suicide comme « solution » (Delaye & Boudrandi, 2010, p. 259).

2.6.2 Impact pour l'organisation

Pour rappel, l'épuisement professionnel a un impact sur l'employé qui va montrer une indifférence totale à l'égard de ses tâches et de son incapacité à les réaliser (Guéritault-Chalvin & Cooper, 2004, p. 63). Cette dégradation de la santé physique et psychologie d'un seul individu va se révéler coûteux à la fois pour le travailleur individuel et les personnes qui l'entourent (Maslach, 1998, p. 68). En effet, l'entourage devra lui-même s'adapter pour pallier aux changements situationnels.

Au niveau des dégradations, on retrouvera (Cordes & Dougherty, 1993, p. 639) :

- une baisse générale de la motivation ;
- une baisse de la performance et de la qualité du travail ;
- une augmentation des erreurs et manquements ;
- un faible intérêt à rester, augmentant la rotation du personnel ;
- l'apparition de pratiques moralement inacceptables au sein de l'organisation : prise de risques, fraude, vol, corruption... (Hansez et al., 2019, p. 22)

Outre ces dégradations liées à la qualité du travail, l'entreprise fait en général face à une augmentation de l'absentéisme de l'employé, de son recours à des arrêts de travail ou voire même de sa démission (Cordes & Dougherty, 1993, p. 639). À défaut, ceux qui restent ne feront que le strict minimum, limitant leur performance à ce qui est requis au lieu de « se dépasser » (Guéritault-Chalvin & Cooper, 2004, p. 60).

Pour finir, ces carences auront un impact négatif sur la capacité de l'organisation à utiliser et mobiliser ses ressources afin d'exploiter les opportunités à laquelle elle fait face, ce qui à terme aura un impact négatif sur son chiffre d'affaire (Shepherd, Marchisio, Morrish, Deacon & Miles, 2010, p. 74).

2.7 Prévention et résultats

2.7.1 Quelques chiffres

Si l'on part du niveau belge, la dernière étude organisée à grande échelle a été réalisée en 2010 sous l'encadrement de Hansez et al. (2010, p. 87) sur 135 131 individus et parmi ceux-ci 1 089 cas de burnout ont été diagnostiqués par les médecins, laissant apercevoir une prévalence de la population située autour de 0,8 %. Il est important de préciser que ce nombre correspond à la prévalence lorsque le syndrome est diagnostiqué par un membre du corps médical, ce score étant bien inférieur aux valeurs que l'on peut attendre de méthodes d'auto-diagnostic telles que le MBI (Hansez et al., 2019, pp. 31-32). Toutefois, une plus grande proportion de travailleurs montrent des signes précurseurs du burnout sur certaines dimensions.

Comparaison au niveau européen

Au niveau européen, un sondage visant à évaluer des conditions de travail est réalisée tous les cinq ans par l'Eurofound⁴, une agence de l'Union européenne et dont les chiffres sont publiés dans le *European Working Conditions Survey (EWCS)*⁵. La sixième édition, dernière en date, réalisée en 2015, inclut notamment plusieurs questions qui auraient pu envisager l'étude du burnout.

Sur cette base, Schaufeli (2018, pp. 6-9) établit un score permettant de comparer le taux de burnout entre les pays ayant participé à l'enquête. Toutefois, celui-ci reste critique à l'égard de sa mesure étant donné qu'une seule question est utilisable pour définir chaque dimension du burnout tel que défini dans la version généralisée du MBI : « Je me sens épuisé à la fin de la journée de travail » pour l'épuisement émotionnel, « J'ai des doutes sur l'importance de mon travail » pour le cynisme et finalement « Selon moi, je suis bon dans mon travail » pour l'efficacité professionnelle⁶. De surcroît, la cohérence interne des données est plutôt faible tout comme leur significativité, le forçant à se limiter à l'usage de la première question qui est la seule dont les corrélations (même faibles) vont dans le sens attendu du diagnostic.

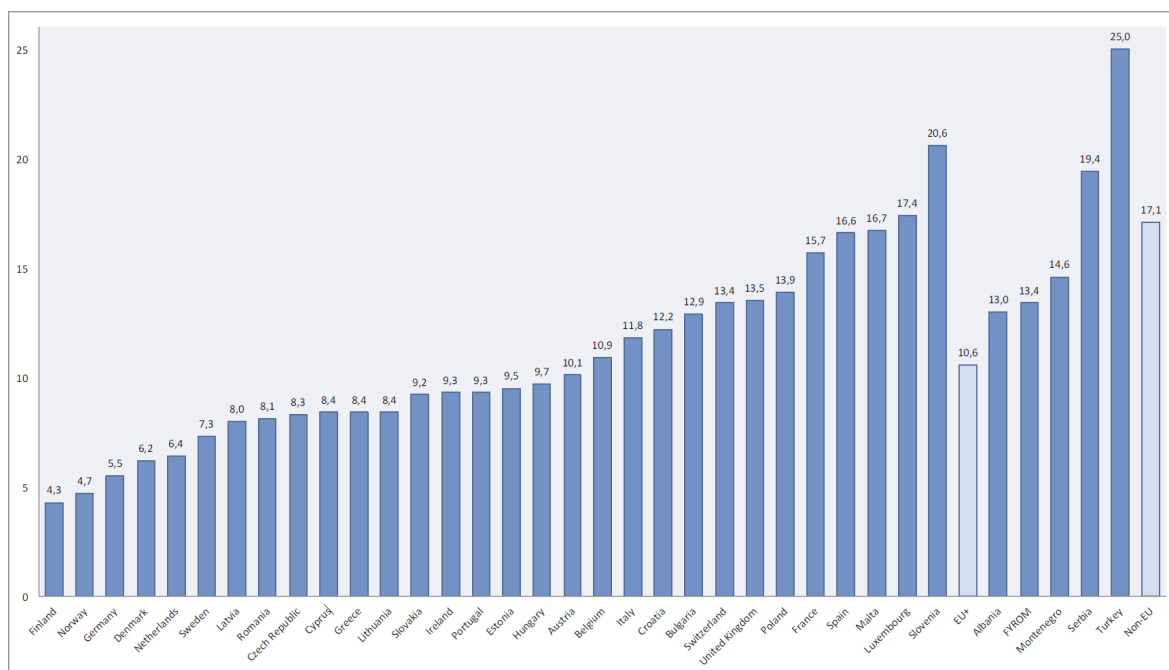


Figure 2.2 – Pourcentage estimé de travailleurs en burnout en Europe (Schaufeli, 2018, p. 8)

Dans la Figure 2.2, une valeur élevée représentant un taux d'épuisement professionnel plus élevé, on y remarque que le Luxembourg, la Slovénie, la France tiennent la tête

4. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, en français « Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. »

5. En français, « Enquêtes européennes sur les conditions de travail. »

6. Traductions françaises officielles provenant du questionnaire de 2015.

du podium tandis que les pays du nord-ouest européen (Pays-Bas et Belgique) et scandinaves/baltes (Danemark, Norvège, Suède, Finlande et Lettonie) occupent les dernières places. Toutefois la variabilité entre les pays demeure assez faible, induisant que celui-ci n'est certainement pas le seul facteur explicatif (Schaufeli, 2018, p. 6).

2.7.2 La reconnaissance du burnout en Europe

Bon nombre de pays européens (EU et hors-EU) suivent la dernière classification ICD-10⁷ établie par l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) où le burnout est inscrit en tant que Z73.0, dans la catégorie Z73 parmi les 'Difficultés liées à l'orientation de son mode de vie' comme le sont le stress ou encore le manque de repos. Ces pays incluent : l'Autriche, la Belgique, la Bulgarie, la Croatie, Chypre, le Danemark, l'Estonie, la France, la Finlande, la Grèce, l'Italie, la Lettonie, la Norvège, les Pays-Bas, le Portugal, la République tchèque, la Slovaquie et la Slovénie (Eurofound, 2018, p. 7). Tout récemment, les états-membres de l'OMS ont adopté le 25 mai 2019 une nouvelle classification des maladies (ICD-11) et le burnout (QD85) trouve désormais sa place parmi les maladies liées au travail (Organisation mondiale de la Santé, 2019). Toutefois, son application pratique ne débutera pas avant le 1er janvier 2022.

Au sein de l'Union, seules l'Italie et la Lettonie reconnaissent l'épuisement comme étant une « maladie professionnelle » malgré deux tentatives échouées en France en 2017 et 2018 (Eurofound, 2018, pp. 9-10). Du côté belge, la ministre De Block annonça en 2016 son souhait de considérer l'épuisement professionnel comme étant une « maladie en relation avec le travail » à l'instar des Pays-Bas, permettant un accompagnement jusqu'à la guérison mais toutefois pas un accès à une indemnisation supplémentaire, le lien causal étant considéré comme moindre. Un projet-pilote prévu pour deux ans a été lancé en décembre 2018 et déterminera si l'intérêt est suffisant pour qu'il soit étendu de façon universelle (De Block, 2018).

La médecine du travail de certain pays européens (dont les Pays-Bas et la Suède) disposent de méthodes de diagnostic de l'épuisement professionnel, permettant aux médecins d'évaluer et traiter le syndrome (Schaufeli et al., 2009, p. 205). De plus, y étant reconnu, il donne accès à des prestations thérapeutiques qui sont remboursées par les services sociaux (Kovess-Masfety & Saunder, 2017, p. 18).

2.7.3 Méthodes de prévention

Les moyens proposés actuellement pour prévenir et réduire le burnout sont des actions centrées sur l'organisation ainsi que sur l'individu (Schaufeli & Buunk, 2003, pp. 414-

7. Organisation mondiale de la Santé. (2008). Chapitre XXI : Facteurs influant sur l'état de santé et motifs de recours aux services de santé (Z00-Z99). *CIM-10 Version 2008*.

415).

Les méthodes proposées pour réduire les problèmes liés au stress (et au burnout par extension) sont classées généralement en trois catégories suivant l'ordre dans lequel ils devraient être rencontrés et leur objectif (Ahola, Toppinen-Tanner & Seppänen, 2017, p. 2 ; Hansez et al., 2019, pp. 27-28) :

1. **Interventions primaires** : réduire les facteurs de risque liés au burnout ;
2. **Interventions secondaires** : aider les individus qui montrent les premiers symptômes du burnout afin d'en limiter et contrer le développement ;
3. **Interventions tertiaires** : supporter les personnes qui en souffrent déjà et faciliter leur retour au travail.

Interventions sur les individus L'importance de la conscience et de la surveillance de soi, d'avoir des stratégies cognitives actives pour acquérir une perspective constructive sur son travail, de fixer des limites appropriées et avoir des activités et des intérêts en dehors du travail. L'équilibre entre la vie professionnelle ainsi que la vie personnelle est primordiale, la mise en valeur des ressources en dehors du travail, par exemple une famille, des amis solidaires et des intérêts extérieurs peuvent contribuer à réduire le risque d'épuisement professionnel mais c'est aussi le plus difficile à atteindre (Rupert, Miller & Dorociak, 2015, p. 172).

Interventions sur les organisations Dans ce second groupe, on s'intéresse aux conditions de travail et au fonctionnement des équipes (Hansez et al., 2019, pp. 28-29). Outre l'aspect communication, celles-ci tentent de mieux définir le rôle et les responsabilités de chaque individu et de les soutenir dans leur « ouvrage » en prônant une meilleure répartition de la charge, un meilleur usage des ressources ou encore un support direct du management qui à défaut s'isole trop. Les interventions peuvent par ailleurs émerger des individus qui se regroupent pour poser les problèmes et y réfléchir dans une approche bottom-up (Hansez et al., 2019, p. 29).

Interactions entre l'individu et son environnement Par rapport aux facteurs de cause liés à l'interaction entre l'individu et son environnement tel que présentés dans la sous-section 2.4.4, Henry (2014)⁸ propose quelques idées et pistes pour chaque catégorie afin de mitiger la progression du burnout (Hansez et al., 2019, pp. 29-30) :

- **Charge de travail** : varier les rythmes durant la journée de travail, mieux déléguer les tâches, automatiser certaines parties pour réduire la charge... ;

8. Henry, B. J. (2014). Nursing burnout interventions : what is being done? *Clinical journal of oncology nursing*, 18(2), 211-214. doi :10.1188/14.CJON.211-214.

- **Manque de contrôle** : donner la possibilité aux travailleurs d'exprimer leur ressenti et leur fournir du soutien ;
- **Manque de récompense** : rendre la rétribution plus en phase avec le travail fourni, chercher un autre travail ;
- **Affaiblissement social** : donner la possibilité aux travailleurs de communiquer avec les autres échelons de la hiérarchie, augmenter leurs interactions non-liées au travail que ce soit sur le lieu de travail ou en dehors ;
- **Équité du travail** : promouvoir les spécificités individuelles des membres de l'équipe, permettre une évaluation croisée des employés ;
- **Conflit de valeurs** : filtrer ce qui n'est pas acceptable de ce qui l'est et trouver un terrain d'entente.

Exemples de préventions mises en place

Belgique En 1996, la Belgique fut le premier pays européen à mettre en place une législation portant sur le bien-être au travail. Dans cette lignée, la prévention de l'épuisement professionnel constitue une thématique importante dans les programmes de prévention et de sensibilisation. Depuis septembre 2014, les entreprises sont tenues de détecter les profils à risque et de mettre en œuvre des programmes de prévention sous peine d'astreinte si les mesures sont jugées insuffisantes par l'inspection du travail. Dans la dernière législature et toujours dans cet esprit de lutte contre le burn-out, le transfert volontaire de jours de congé entre employés est désormais possible. Le 25 octobre 2017, un accord social entre travailleurs, employeurs et pouvoirs publics, destiné au personnel des institutions de soin, vise à améliorer les salaires et conditions de travail tout en prévenant les risques psychosociaux tels que l'épuisement professionnel. De façon plus générale, les partenaires sociaux (représentants des employeurs et travailleurs) en incluent aussi l'analyse et la prévention dans l'accord interprofessionnel 2017-2018 (Eurofound, 2018, pp. 26-28).

Luxembourg L'APGS⁹ propose des ressources et une assistance pour prévenir le stress et l'épuisement professionnel. Outre l'accompagnement associatif, différentes chambres professionnelles dont celle des employés et celle des travailleurs du secteur financier fournissent des questionnaires et manuels pour évaluer l'épuisement professionnel (Eurofound, 2018, p. 27). Selon les dernières statistiques nationales, la prévalence la plus faible se trouve parmi les dirigeants et cadre contrairement aux professions intermédiaires. Le pays attirant une quantité non-négligeable de travailleurs frontaliers, ceux des nationalités belges ou françaises seraient plus atteints que les allemands ou luxembourgeois (Sischika & Steffgen, 2016).

9. « Association Luxembourg et Grande Région de Prévention et de Gestion du stress. »

Suède Le gouvernement suédois a introduit en 2016 de nouvelles dispositions pour améliorer l'environnement de travail au niveau organisationnel (ressources adaptées aux besoins, quantité de travail tenable, hiérarchisation des tâches, possibilités de repos, dialogue entre les niveaux...). Par après, le syndicat des employés *Unionen* examina les effets de ces mesures par sondage, le résultat principal indiqua que seul un quart observe un changement par rapport à la charge de travail, un tiers avouant toutefois ne pas avoir une connaissance suffisante des mesures de prévention (Eurofound, 2018, p. 28).

En Allemagne, Autriche, Danemark et Suède, les partenaires sociaux ont aussi un rôle prépondérant dans la prévention de l'épuisement professionnel et du stress au travail. D'autres pays dont le Royaume-Uni, l'Irlande ou Malte se limitent aux secteurs publics et liés à la santé (Eurofound, 2018, p. 25).

Pour d'autres exemples d'actions visant à prévenir l'épuisement professionnel, veuillez-vous référer aux Figures 9 et 10 présentes à l'Annexe 4.

Remarques sur la prévention

Même si d'après Guéritault-Chalvin et Cooper (2004, pp. 63-65) la majorité des études, dont Maslach et Schaufeli (1993) et Maslach et al. (1997), accorde une importance plus élevée aux facteurs situationnels et organisationnels qu'aux facteurs individuels, les méthodes de prévention demeurent principalement portées sur l'individu que sur l'environnement professionnel. Pour les auteurs, le recours à des méthodes individuelles s'explique à la fois par un coût et une charge immédiats moindres (changer la culture et le management prend du temps) et notre culture individualiste où l'on va récompenser ceux qui résistent plutôt que de s'attarder à ceux qui sont atteints.

Un autre problème relatif à la prévention burnout se situe dans la pluralité des programmes, suggestions et expérimentations étant donné qu'aucune stratégie universelle et efficace, permettant la réduction et l'élimination de l'épuisement professionnel n'a pour l'instant été trouvée (Maslach et al., 1997, pp. 213-214; Guéritault-Chalvin & Cooper, 2004, p. 65; Hansez et al., 2010, p. 53).

3 Approche asiatique : Karōshi

En Asie, l'équivalent du terme 'épuisement professionnel' ou 'burnout' que nous rencontrons en Europe et en Amérique est qualifié de '*karōshi*'. Ce concept que nous allons voir en détail dans ce chapitre provient plus particulièrement du Japon et s'est peu à peu répandu au sein du monde asiatique.

3.1 Étymologie

Le médecin japonais Uehata Tatsunojo invente le terme *karōshi* en 1978, dérivé de *Kachobyō* signifiant "maladie des chefs", est une maladie psychologique et morale rencontrée chez les responsables, confrontés au stress, inquiets pour leurs promotions futures et la tournure de leur destin et disposant de peu de temps de repos, caractéristique de la gestion à la japonaise (Asgari, Pickar & Garay, 2016, p. 50 ; Herbig & Palumbo, 1994, p. 12 ; North, 2011, p. 157). La racine *karō-* signifiant 'excès de travail' et reprise du terme *karōbyō* signifiant 'maladie par excès de travail', apparu dans les années soixante dans le milieu ouvrier pour désigner des douleurs lombaires ou articulaires (Jobin, 2008, p. 105).

La dénomination *karōshi* (en kanji : 過労死) apparut d'abord dans le milieu médical japonais dans les années 1980 avant de se répandre à travers le reste de la société et à l'étranger. Le préfixe *ka-* désigne 'excès', le radical *-rō* signifie 'travail' et le complément *shi* exprime 'la mort'. Une fois assemblée, l'expression se résume donc par « mort par excès de travail » (Jobin & Tseng, 2014, p. 45). Depuis, ce terme est largement utilisé, notamment par les familles de victimes pour se faire entendre et sensibiliser le public au sujet de la maladie (Jobin, 2008, p. 105). Cette forme particulière du burnout s'en distingue par son côté fatal (Delaye & Boudrandi, 2010, p. 255 ; Zins, 2016, p. 31). Ensuite est apparue l'appellation *karōjisatsu* pour désigner les suicides causés par le surmenage (Okudaira, 2004, p. 206).

3.2 Histoire et le premier cas

La **génération "have"** précédant la Deuxième Guerre Mondiale et fortement inspirée par le Code du Bushido, suivait cette philosophie visant notamment à se sacrifier, par loyauté, pour le développement du pays et l'amélioration de la condition future (Asgari et al., 2016, p. 49). Ces traits de loyauté et de sacrifice ont résisté et été transférés à la génération suivante apparue après la guerre.

La génération suivante, issue du baby-boom d'après-guerre, dite **génération “do”**, atteint sa maturité vers la fin des années soixante lors de la fulgurante croissance économique du Japon (Herbig & Palumbo, 1994, p. 14). Cette **génération “workaholic”** fut la première à souffrir de *karōshi* et de *karōjisatsu* suite à l'application de pensées héritées de la précédente génération dans un environnement où leurs besoins de base étaient satisfaits et où ils souhaitaient se développer personnellement dans l'entreprise en transférant leur loyauté (Asgari et al., 2016, p. 49).

Le succès économique du Japon est notamment dû à l'obligation sociale des travailleurs de prester des horaires excessifs (de dix à douze heures par jour, sept jours par semaine) afin de contribuer au développement et augmenter la rentabilité de l'entreprise (Eguchi, Wada & Smith, 2016, p. 313). Cet acharnement et cette diligence au travail sont devenus depuis au cœur de l'éthique au travail des nippons, ceci ayant contribué à atteindre en un peu plus de vingt ans le statut de deuxième puissance économique mondiale (Inoue, 2016, p. 1 ; Yagi, Lee, Puig & Lee, 2011, p. 281). Depuis cette période, une recrudescence des maladies mentales a été observée, exprimée notamment par une augmentation du taux de suicide parmi les jeunes actifs sans toucher les autres catégories de population (Yagi et al., 2011, p. 281).

Durant les années '70, aucun *karōshi* n'a été détecté dans les pays industrialisés occidentaux. Les cas observés au Japon ne semblaient pas viser un type de métiers en particulier, touchant aussi bien les vendeurs, les travailleurs de la poste, chauffeurs, journalistes, employés de télévision ou encore dans les métiers de la construction (Nishiyama & Johnson, 1997, p. 626).

Même si la terminologie *karōshi* est propre au Japon, d'autres pays asiatiques présentent le même type de problèmes de santé publique liés à la mauvaise cohésion entre travail et vie privée (Inoue, 2016, p. 1). Ceux-ci se rencontrent par exemple en Chine sous le nom *guòlǎosǐ* (过劳死) et en Corée sous le nom *gwalosa* (과로사) (Kusumasari & Wahyuningtyas, 2018, p. 140 ; Jobin & Tseng, 2014, p. 46). La proportion de personnes travaillant au-delà de 45 heures par semaine est notoirement plus élevée en Asie que dans les pays occidentaux (Eguchi et al., 2016, p. 313). Des milliers de travailleurs japonais meurent chaque année suite au surmenage (Asgari et al., 2016, p. 54). Les dernières statistiques fournies par le Ministère de la Santé et du Travail qui font état de 253 cas de compensation suite à des troubles cardiaques ou cérébraux ainsi que 506 cas liés à des troubles psychologiques pour la seule année 2017, se référer à l'Annexe 5 pour la période 1999–2017 (Organisation de coopération et de développement économiques, 2018).

Premier cas étudié comme tel

Le premier incident répertorié est survenu en 1969 dans le département d'expédition de *Asahi Shimbun*, alors la plus grande agence de presse du pays (Eguchi et al., 2016, p. 313). Un jeune homme âgé de 29 ans y décède suite à un accident vasculaire cérébral (AVC) alors qu'il avait pour habitude de travailler entre 200 et 250 heures par mois. Aucun autre cas n'a été documenté jusqu'au début des années 1980 où plusieurs managers d'entreprise moururent lors de leur première année de fonction sans que le symptôme d'une quelconque maladie ne se manifeste (Shan et al., 2017, p. 98). Cela a suscité l'attention des journalistes qui l'ont à leur tour qualifié de *karōshi*, mettant en avant la menace sérieuse de « mort subite au travail » pouvant survenir à toute personne active (Ke, 2012, p. 55). Au niveau gouvernemental, les premières données de recensements sur le sujet ont été publiées en 1987 (Asgari et al., 2016, p. 50). Depuis, la culture de l'excès d'heures de travail s'est étendue à d'autres pays asiatiques, surtout en Asie orientale (Eguchi et al., 2016, p. 313).

3.3 Définition

Tetsunojo Uehata (1989)¹ désigne le *karōshi* comme (Uehata, 1991, p. 147) :

« un terme socio-médical faisant référence à la mort incidente et les incapacités de travail associées à des attaques cardiovasculaires telles que les accidents vasculaires cérébraux, l'infarctus du myocarde ou l'insuffisance cardiaque aiguë survenue suite à l'aggravation de maladies liées à l'hypertension ou à l'artériosclérose, déclenchée par une lourde charge de travail. »

Celui-ci le définit en 1990 comme étant (Kobayashi & Middlemiss, 2008, p. 257) :

« une condition dans laquelle les processus de travail psychologiquement malsains peuvent se poursuivre au point de perturber les rythmes de vie normaux du travailleur, entraînant une accumulation de fatigue corporelle et accompagnée d'une détérioration de l'hypertension existante et un durcissement des artères, entraînant finalement une rupture mortelle. »

Le « Conseil national de défense des victimes de *karōshi* » (*Karōshi Hotline*) le définit à son tour comme étant (Asgari et al., 2016, pp. 49-50 ; Kanai, 2009, p. 209) : « une condition mortelle dans laquelle le rythme de vie d'un humain est détérioré suite à un excès de fatigue et que ses fonctions vitales sont ruinées. » Les causes de décès principales liées au *karōshi* sont les crises cardiaques et les attaques vasculaires cérébrales induits par le stress et les longues heures au travail (Nishiyama & Johnson, 1997, p. 625).

1. Uehata, T. (1989). A study of Karoshi in the field of occupational medicine. *Bulletin of Society of Medicine of Japan*, 8, 35-50.

Quant au *karōjisatsu*, la méthodologie du suicide étant peu intéressante à ce niveau, la tentative survient suite à l'interaction entre les douleurs physiques et psychologiques, inférées par la peur de ne pas répondre aux attentes de l'employeur, à la hausse des responsabilités personnelles ou à un travail soumettant à un stress psychologique (Asgari et al., 2016, p. 50).

Pour Kanai (2009, p. 209), citant Hosokawa (1982)², le *karōshi* est :

« un état d'incapacité définitive à travailler ou un décès à la suite de maladies cardiaques ischémiques graves telles que l'infarctus du myocarde, ou l'insuffisance cardiaque aiguë causée par des maladies vasculaires cérébrales telles que l'hémorragie cérébrale, méningée ou l'infarctus cérébral ; car des problèmes de santé inhérents tels que l'hypertension et l'artériosclérose sont encore détériorés par une surcharge de travail. »

Dans le domaine socio-médical, ces définitions furent élargies pour inclure la dégradation mentale et/ou physique causée par un excès de travail afin de pouvoir indemniser les décès ou les cas d'invalidité permanente liés à ces accidents de travail (Iwasaki, Takahashi & Nakata, 2006, p. 539 ; Hudgins & Gevrek, 2016, p. 136).

Suite aux revendications des différents groupes, le Ministère de la Santé et du Travail, repris par Asgari et al. (2016, p. 50), définit la pathologie comme “une mort subite d'employé qui travaille en moyenne 65 heures par semaine ou plus, pendant plus de 4 semaines ou en moyenne 60 heures par semaine ou plus, pendant plus de 8 semaines”. Pour le même auteur, la réticence du gouvernement à régler les problèmes du *karōshi* et du *karōjisatsu* proviendrait de plusieurs facteurs dont : le risque de perturbation de l'économie, le besoin potentiel de traiter une demande massive d'indemnisations, l'atteinte à l'image internationale du pays...

En somme, une pluralité de définitions existent et peuvent être utilisées pour le décrire et permettre à l'employé d'obtenir des compensations même si celles-ci sont assez peu considérées en Europe par rapport au Japon (Okudaira, 2004, pp. 205-206). Au-delà du décès, le *karōshi* englobe également les formes d'invalidités permanentes d'un individu (e.g. une thrombose, un AVC, etc.) (Iwasaki et al., 2006, p. 538).

3.4 Les symptômes selon la littérature

Après avoir examiné plusieurs centaines de cas de *karōshi*, Uehata exposa les symptômes les plus souvent rencontrés selon le stade d'avancement du trouble. Dans le premier stade, les symptômes sont comportementaux à l'instar d'un déséquilibre des habitudes

2. Hosokawa, M., Tajiri, S. & Uehata, T. (1982). *Karoshi : Approval of cerebral and cardiovascular diseases as occupational disease and how to prevent them*. Tokyo, JP : Rodo Keizaisha.

alimentaires et de l'hygiène de sommeil, la perte d'activité physique, la consommation de tabac, l'abus d'alcool et les malades ont moins de temps pour consulter un médecin. Par la suite, la condition physique s'aggrave comme une augmentation de la fatigue qui entraîne l'hypertension, le diabète sucré voire même l'obésité. En outre, la hausse rapide de la charge de travail induit l'anxiété, la colère, la fatigue, l'irritabilité et l'épuisement vital. Au stade avancé apparaissent les maladies cardiovasculaires telles que des hémorragies intra-cérébrales, la rupture d'anévrisme ou encore des douleurs thoraciques liées à un infarctus, voir Annexe 6 (Uehata, 1991, p. 151).

Les signaux observés par l'entourage des victimes comprennent des maux de tête, une raideur aux épaules, des douleurs à la poitrine, une légère fièvre, de la diarrhée ou de la constipation, des rhinites ou des troubles du sommeil. Même si la moitié des individus ont consulté un médecin pour ces affections, aucun n'exprimait de ressenti lié à une dépression (Kobayashi & Middlemiss, 2008, p. 259).

En résumé, le *karōshi* est caractérisé par l'épuisement, la fatigue, l'apathie, la dépression excessive, l'irritabilité ainsi que le surplus de stress (Florea & Florea, 2016, p. 31). D'un point de vue médical, il se manifeste via des troubles cardiaques aigus tels que l'insuffisance cardiaque ou des l'hémorragie sous-arachnoïdienne. Il est aussi qualifié de tueur silencieux en raison de l'absence ou du faible nombre de symptômes liés aux problèmes cardiaques ou cérébraux qui vont causer le décès. Contrairement à celui-ci, la dépression ou le burnout laissent apercevoir certains signes (voir Annexe 7) qui permettraient de l'anticiper comme : des troubles de la concentration, la fatigue ou l'insomnie, des migraines, des raideurs, etc. (Ke, 2012, pp. 54-55).

3.5 Facteurs de causes du *karōshi*

Il existe une multitude de facteurs pouvant causer la mort ou le suicide lié au travail. Généralement, le *karōshi* est causé par des longues heures de travail et le stress (Asgari et al., 2016, p. 51 ; Uehata, 1991, p. 147).

Le stress professionnel est considéré comme la principale source de *karōshi* alors que des stress oxydatifs et psychologiques émergent les maladies cardiovasculaires et cérébrovasculaires ; il existe un lien évident entre le stress induit par le surmenage et la mort prématurée (Inoue, 2016, p. 1 ; Kobayashi & Middlemiss, 2008, p. 257). Les aspects liés à la mondialisation renforcent cette pression en induisant une charge supplémentaire suite aux spécificités de l'interculturalité (Kobayashi & Middlemiss, 2008, p. 257).

3.5.1 Aspects sociétaux et culturels

Un travail acharné et assidu était nécessaire pour la reconstruction du Japon d'après-guerre et dans les périodes suivant l'éclatement de la bulle économique (Inoue, 2016, p. 1). Pour accélérer le mouvement, le pays a préféré augmenter le nombre d'heures de travail plutôt que d'accepter des nouveaux travailleurs (Asgari et al., 2016, p. 51). L'acceptation de cet excès de travail se fondait sur l'espoir d'être promu ou de pouvoir garder son emploi en cas d'autres soubresauts économiques (Jobin & Tseng, 2014, p. 66).

Pour Herbig et Palumbo (1994, p. 11), la loyauté et la servitude envers l'entreprise sont mesurés par la durée de travail des employés. Ceux-ci l'expriment en attendant que leurs supérieurs successifs partent avant d'eux-mêmes partir. Étant toujours l'inférieur de quelqu'un, cela engendre un cercle vicieux qui pousse à faire des horaires difficiles (parfois jusqu'à 23 heures d'affilée) pour rester crédibles aux yeux de ses pairs, le dévouement étant un critère de promotion même si la productivité s'en trouve fortement affectée.

Même en dehors des heures et du lieu de travail, les “employés sérieux” sont incités à participer à des activités régulières avec leurs patrons (dîners, divertissements, sport), ce qui diminue encore le temps de repos dont bénéficie le travailleur (Asgari et al., 2016, p. 51). Ces activités ont pour but de maintenir l'illusion que les travailleurs et directeurs se situent dans le même panier et d'adoucir les relations au sein de l'entreprise. (Maricourt, 2012, p. 10 ; Nishiyama & Johnson, 1997, p. 634).

Dans cette société misant sur la fidélité, le dévouement et les apparences, prendre des vacances ou bénéficier d'un temps mort n'est pas une chose aisée, les entreprises faisant comprendre que c'est plus toléré qu'autorisé (Asgari et al., 2016, p. 51). En réponse à cela, malgré les deux semaines de congé prévues par an, bon nombre de travailleurs n'en utilisent que la moitié. En 2015, selon le Ministère de la Santé et du Travail, seulement 48.7% des jours de congés payés ont été pris par la population, l'objectif pour 2020 étant d'atteindre un taux d'utilisation de 70%, voir Figure 10 à l'Annexe 9 pour plus de détails (« White Paper on Measures to Prevent Karoshi, etc. » 2017, p. 1).

Toujours selon Herbig et Palumbo (1994, p. 15), suivant la mentalité japonaise, travailler dur permet d'éviter de se sentir coupable. De ce fait, il devient impensable pour un employé de dire non à son employeur et de s'arrêter pour se reposer car les entreprises se sont construites sur les valeurs nippones traditionnelles centrées sur l'ordre, la structure et le pouvoir provenant du code du Bushido. Pousser les employés à dévier de ces “normes” peut conduire à la dépression et à l'épuisement professionnel (Asgari et al., 2016, p. 52).

Dans la culture japonaise, l'homme y est considéré comme le pilier central de la famille, subvenant aux besoins de celle-ci tandis que la femme reste au foyer pour élever les enfants et prendre soin de la famille. Les personnes déviant de cette conception idéologique est rejetée par la communauté (Asgari et al., 2016, p. 52).

3.5.2 Aspects organisationnels

Causes liées au travail

Uehata (1991, pp. 150-152) distingue cinq principales causes liées au travail pouvant produire un *karōshi* (voir détails à l'Annexe 8) :

- Des horaires abusivement longs ou variables au point de dérégler le rythme de vie ;
- Travailler sans interruption ;
- Devoir endurer des fortes pressions à cause de normes strictes ;
- Un travail physique imposant ;
- Travailler 24h sur 24h sous pression.

En plus des problèmes cités ci-dessus qui peuvent laisser tramer le *karōshi* depuis longtemps, l'importance d'autres problèmes mineurs qui surviennent dans les 24 heures précédant l'affection peuvent le déclencher tel que : l'anxiété émotionnelle, l'augmentation de la charge du travail, les déplacements à longue distance, une exposition au climat froid, trop d'excitation lors de réunions ou une charge physique lourde (Uehata, 1991, pp. 150-152).

Les employés japonais travaillent en moyenne plus longtemps par semaine que leurs homologues européens et nord-américains et sont aussi influencés par les seuils élevés de charge de travail, de tâches et de responsabilités à tenir ainsi que le travail de nuit (Jobin & Tseng, 2014, p. 49). De surcroît, bon nombre d'heures supplémentaires qui ne sont pas payées sont attribuées aléatoirement aux employés afin de répondre aux demandes des clients (Nishiyama & Johnson, 1997, pp. 630-631). Augmentant la lourdeur du travail et des interactions entre collègues, Dejours (2013)³ qualifie ce comportement de "servitude volontaire" tandis que Burawoy (1982)⁴ utilise la "fabrique de consentement" comme analogie car endurer des situations difficiles tout en tentant de faire de son mieux pour atteindre son objectif est une approche "très japonaise" de la vie (Davies & Ikeno, 2002, pp. 88-89 ; Jobin & Tseng, 2014, p. 58).

3. Dejours, C. (2013). *Travail vivant, tome 2 : Travail et émancipation*. Petite bibliothèque Payot. Paris, FR : Payot.

4. Burawoy, M. (1982). *Manufacturing consent : Changes in the labor process under monopoly capitalism*. Chicago, IL, US : University Press of Chicago.

Maltraitements et harcèlement

La supervision abusive reprend les perceptions subjectives de réactions nuisibles qu'un supérieur aurait pu exprimer à l'égard d'un subordonné. Ces réactions, mêmes involontaires, sont une source de stress et selon la récurrence de l'événement subi par le subordonné peut le confronter à de l'épuisement émotionnel et de la fatigue. Une autre facette de la culture japonaise montre la tendance des victimes à s'excuser du tort qu'elles croient avoir commis au lieu de dénoncer la pression ou le stress subi dans l'entreprise (Jobin & Tseng, 2014, p. 49).

Weathers et North (2009, p. 619), deux sociologues américains établis au Japon, y ont distingué sept aspects abusifs exploités par les entreprises aussi bien japonaises (e.g. Toyota) qu'étrangères (e.g. McDonald's) :

- Nier l'existence des heures supplémentaires ;
- Ajouter des tâches supplémentaires au contrat de base ;
- Manipuler les catégories d'emploi ;
- Mise en place de standards d'évaluation flous et excessifs ;
- Prétendre que la rétribution pour les heures supplémentaires sont déjà incluses dans le salaire de base ou les indemnités du management ;
- Maintenir l'entreprise en sous-effectif et embaucher en contrat temporaire ;
- Inculquer des normes au sujet du statut et de la productivité propres à l'entreprise.

Situation des travailleurs précaires

Suite à l'effondrement de la bulle à la fin des années 1980, bon nombre d'entreprises ont été obligées de restructurer et de procéder des licenciements massifs ou d'avoir recours à des contrats à temps partiel (North, 2011, p. 147). Ceci marqua un énorme point de rupture au niveau de la confiance entre employé et patron ainsi que la garantie de l'emploi à vie et le respect de l'ancienneté (Jobin, 2008, p. 106 ; Kondo & Oh, 2010, p. 649). Les personnes limogées obtiennent des contrats de très courte durée, mal payés et les privant de couverture sociale (Kanai, 2009, p. 213).

Cette politique de faible rémunération des travailleurs à temps partiel les force à devoir prêter davantage afin de pouvoir continuer à subvenir à leurs besoins matériels et maintenir une vie décente (Hudgins & Gevrek, 2016, p. 136). Lors de la dernière décennie, leur nombre a augmenté au détriment des emplois réguliers à la fois pour le Japon et la Corée du Sud (Hudgins & Gevrek, 2016, p. 136 ; Kanai, 2009, p. 211).

Impact des longues heures de travail

Travailler durant de longues heures induit non seulement le *karōshi*, mais aussi le workaholism qui selon Spence et Robbins (1992)⁵ résulte d'une forte implication au travail, du ressenti d'être obligé de travailler à cause de pressions internes malgré un faible plaisir (Kanai, 2009, p. 213). Selon le même auteur, les personnes les plus fréquemment touchées sont celles qui ont des postes à charge tels que le management ou la direction.

Le travail a également un impact sur les relations familiales en fonction de la présence de conflits entre le travail et la famille. Ceux qui consacrent de longues heures au travail développent un sentiment et une attitude négatifs envers leur famille car, se préoccupant en permanence du travail, l'individu oublie son rôle au sein de sa famille (Kanai, 2009, p. 213). En outre, le manque de soutien social et les conflits dans la sphère privée contribuent à faire émerger l'épuisement professionnel (Yagi et al., 2011, p. 281).

	Total working hours ^a	Fair time or less ^b	1–10	11–20	21–30	31–40	41 or more
Japan	47.8 (10.7)	39.4	38.1	14.8	2.9	3.1	1.7
South Korea	53.1 (14.3)	26.4	34.1	19.3	7.7	5.9	6.6
Taiwan	50.4 (14.1)	38.1	33.8	13.7	7.3	1.7	5.4
Taiwan ^c	—	35.1	36.4	14.3	5.3	3.5	5.4
China	55.3 (14.5)	26.9	21.9	23.1	18.0	4.4	5.7

Note: ^aCountry mean (s.d.); ^bStandard work time is 40 hours per week in Japan, South Korea and China; 42 hours in Taiwan. The figures starting from this column are in percentages; ^cPercentages of overtime based on 40 hours.

Table 3.1 – Proportion et répartition des heures supplémentaires parmi la population dans en Asie de l'Est (Tsai, Nitta, Kim & Wang, 2016, p. 10).

3.5.3 Facteurs environnementaux

Contrairement aux personnes âgées qui sont protégées par les politiques d'aide sociale, les jeunes actifs doivent pleinement supporter les changements liés à leur milieu de travail (Jobin & Tseng, 2014, p. 55). Selon l'étude d'Amagasa, Nakayama & Takahashi (2005)⁶, reprise par Kobayashi et Middlemiss (2008, p. 259), la majorité des employés qui se suicident le font entre le cinquième et le dix-huitième mois suivant leur promotion ou mutation.

Guo Zhengpu (2011)⁷ a recensé six facteurs dysfonctionnels dans la société chinoise pouvant mener au *karōshi* (Jobin & Tseng, 2014, p. 78) :

5. Spence, J. T. & Robbins, A. S. (1992). Workaholism : definition, measurement, and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*, 58(1), 160-178. doi :10.1207/s15327752jpa5801{ }15.

6. Amagasa, T., Nakayama, T. & Takahashi, Y. (2005). Karōjisatsu in Japan : characteristics of 22 cases of work-related suicide. *Journal of Occupational Health*, 47(2), 157-164. doi :10.1539/joh.47.157.

7. Zhengpu, G. (2011). Enquête sur les conditions de vie et de travail des nouvelles générations de travailleurs migrants (Shin shengdai nongmingong shenhui jiuye xiankuang he wenti shentao). *Journal de la technologie et de la création d'entreprises (Jishu chuanyue yuekan)*, 14, 115-117.

- Un faible soutien familial et collègues ;
- Une culture matérialiste ;
- Une politique discriminatoire privant les travailleurs ruraux de l'aide ou des avantages sociaux dont bénéficient les populations urbaines, réduisant leur mobilité ;
- Un phénomène de déshumanisation sur le lieu de travail ;
- Un effet d'imitation renforcé par la couverture médiatique ;
- Un salaire bas et des logements médiocres.

De surcroît, les nouveaux travailleurs sont considérés comme étant incapables de s'adapter à leur nouvel environnement alors qu'ils sont plus éduqués et instruits que leur prédécesseurs (Jobin & Tseng, 2014, p. 77).

3.5.4 Facteurs contribuant au *karōjisatsu*

L'anthropologue de la santé Kitanaka (2011)⁸ théorise « l'acceptation du *karōjisatsu* comme un signe manifestant la psychiatrie japonaise a renoncé aux présupposés génétiques pour accepter la dimension sociale du suicide et sa relation intime avec la philosophie du travail 'à la japonaise' » (Jobin & Tseng, 2014, p. 51).

Il a été prouvé médicalement que les personnes ayant souffert de dépression chronique suite à une exposition au stress de longue durée, à un manque de sommeil ou à un état d'épuisement constant développent plus fréquemment le *karōjisatsu* qu'une personne mentalement saine (Kobayashi & Middlemiss, 2008, p. 263).

Jobin et Tseng (2014, p. 71) ont regroupé 9 motifs de suicide à Taïwan :

1. Influencer un employeur qui souhaite licencier des employés ;
2. Tentative de suicide pour attirer l'attention ;
3. Soulager la souffrance du manque d'opportunités de travail ;
4. Faire suite à une dépression provenant d'une charge de travail insupportable ;
5. Réagir aux reproches de la famille suite à une perte d'emploi ;
6. Servir d'autopunition ;
7. Échapper à une source de pression économique ou autre ;
8. Impossibilité de résoudre une dette importante ;
9. Répondre à une maladie chronique qui a entraîné le chômage.

8. Kitanaka, J. (2011). *Depression in Japan*. doi :10.2307/j.ctt7rrv0.

3.6 Échelles de mesure

Actuellement, il n'existe pas d'échelle d'évaluation officielle du *karōshi* car comme mentionné précédemment, il est rencontré principalement chez les travailleurs qui ont des longues heures de travail et sont fortement stressés, ce qui crée des problèmes de santé entraînant le décès. Cependant, pour ce qui concerne les dimensions liées au burnout, plusieurs recherches ont transposé et validé l'utilisation des méthodes d'évaluation de l'épuisement professionnel développées en Occident dans les sociétés asiatiques.

Le Maslach Burnout Inventory (MBI) fut le premier à être testé sur la possibilité à être utilisé dans d'autres pays. Même si certains éléments originaux du MBI ont été altérés pour correspondre aux conditions locales (professionnelles et culturelles), les 3 dimensions évaluées demeurent identiques entre les pays (Golembiewski et al., 1990, p. 183). De plus, Savicki (2002, p. 39), considère le test comme étant fiable à travers les cultures. Une étude menée par Oe et al. (2018, p. 3), basée sur le questionnaire japonais du MBI réalisé par Higashiguchi (1998)⁹, utilise à nouveau la version japonaise du MBI-GS et n'y décelez pas de différence significative pour les sous-échelles liées à l'épuisement émotionnel (MBI-EE) et à l'accomplissement personnel (MBI-PA) contrairement à celle liée à la dépersonnalisation (MBI-DP).

La seconde est le Copenhagen Burnout Inventory (CBI) traduite dans huit langues (dont le japonais et les variantes mandarines et cantonaises du chinois) et actuellement utilisé dans de nombreux pays (Kristensen et al., 2005, pp. 205-206). Le CBI a été appliqué et a montré des résultats concluants pour évaluer les cas de burnout dans le monde de la consultance aux États-Unis, en Corée du Sud et au Japon (Yagi et al., 2011, p. 289). Celui-ci devrait idéalement être évalué dans d'autres cultures et secteurs, mais les résultats obtenus correspondent généralement à ce qui est détecté par le MBI. Au Japon, les recherches d'Odagiri et al. (2004)¹⁰ ont confirmé un lien significatif entre le burnout détecté par le MBI et le surengagement des travailleurs (Kristensen et al., 2005, pp. 205-206).

Les principales causes de décès liés au *karōshi* étant d'origine cardiaque ou circulatoire (voir Annexe 7), d'autres pistes visent à déterminer la prédisposition génétique de certains individus à ce type de pathologies par l'analyse de la présence d'une protéine.

9. Higashiguchi, K., Morikawa, Y., Miura, K., Nishijo, M., Tabata, M., Yoshita, K., ... Nakagawa, H. (1998). The Development of the Japanese Version of the Maslach Burnout Inventory and the Examination of the Factor Structure. *Nippon Eiseigaku Zasshi (Japanese Journal of Hygiene)*, 53(2), 447-455. doi :10.1265/jjh.53.447.

10. Odagiri, Y., Shimomitsu, T., Ohya, Y. & Kristensen, T. S. (2004). Overcommitment and high effort are strongly associated with burnout among Japanese nurses. *International Journal of Behavioral Medicine*, 11(4).

Couplée à une évaluation du stress psychologique et professionnel ce test, dénommé LOX-index, pourrait mieux cerner les risques d'y être exposé ou non (Inoue, 2016, p. 4).

3.7 Conséquences du *karōshi* et du *karōjisatsu*

De par sa manifestation clinique de décès des victimes, le *karōshi* est désigné comme étant la conséquence la plus sérieuse de l'excès de travail pouvant toucher les individus qui ont peu de soutien social, souffrent d'une forte demande et qui ont un faible contrôle sur leur environnement, notamment la dépression, le syndrome de brûlure, le stress, burnout et la fatigue chronique. Une autre variante du *karōshi* est le *karōjisatsu* qui regroupe des troubles psychologiques menant les personnes à se suicider (Jobin & Tseng, 2014, p. 55). Ils représentent tous deux à la fois une tragédie pour les familles des victimes mais aussi une perte pour la société (Inoue, 2016, p. 1).

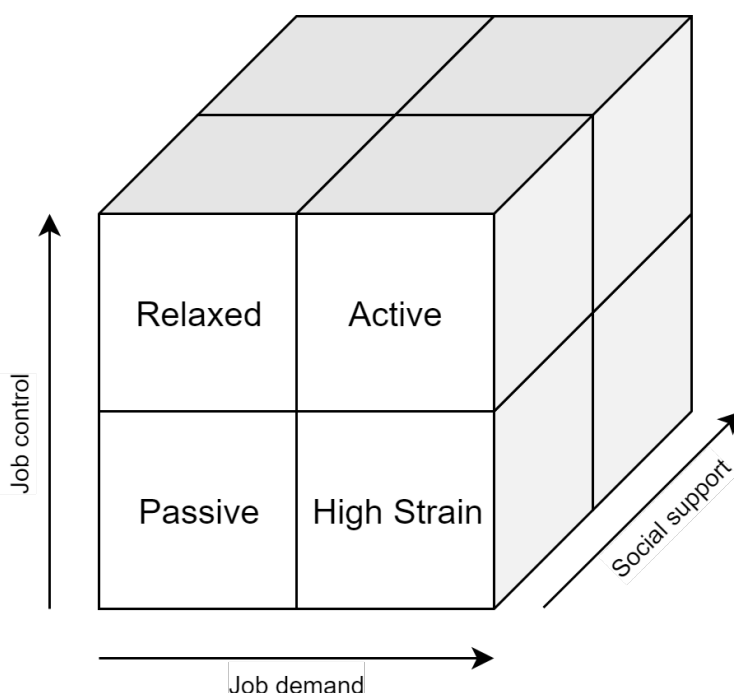


Figure 3.1 – Modèle tridimensionnel du stress au travail dit de « Karasek et Theorell » (Ke, 2012, p. 56).

3.8 Prévention et résultats

3.8.1 Quelques chiffres

Nombre d'heures prestées

Entre 1975 et 1988, le nombre d'employés prestant plus de 60 heures par semaine a atteint jusqu'à 8 millions d'individus, dévoilant le *karōshi* en tant que trouble de la

santé (Iwasaki et al., 2006, p. 538). Au début des années 1990, une légère diminution a pu être observée suivant l'effondrement de la bulle spéculative (voir Annexe 10). Cette baisse s'est poursuivie et atteignit 7,7%, soit 4,29 millions de personnes, en 2016 (voir Figure 3.2). Actuellement, le gouvernement vise à passer sous le seuil de 5% de personnes travaillant au-delà de 60 heures par semaine (« White Paper on Measures to Prevent Karoshi, etc. » 2017, p. 2).

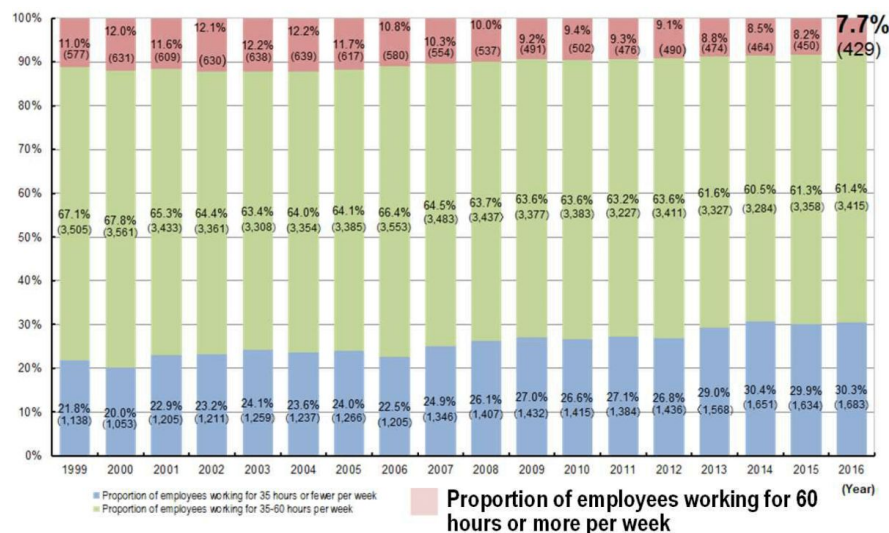


Figure 3.2 – Proportion de salariés par tranche d’heures de travail hebdomadaires au Japon (« White Paper on Measures to Prevent Karoshi, etc. » 2017, p. 1).

Même si l’enquête menée par le Ministère de la Santé, du Travail et des Affaires sociales présente une diminution des heures prestées, il est toutefois important de noter que le remplissage de ces formulaires est facultatif et se limite aux entreprises de plus de 30 employés (North, 2011, p. 158). On peut donc imaginer que les sociétés dont la limite légale est dépassée vont se montrer réticentes à divulguer ces informations et ne pas participer à l’étude. Les formulaires individuels et anonymes, envoyés par le cabinet du Premier Ministre n’observent quant à eux pas de diminution notoire depuis 1987 (North, 2011, p. 158).

Nombre de décès et de suicides

Même si le nombre de demandes d’indemnisation reste stable autour de 750 par an, ces chiffres ne seraient que la partie émergée de l’iceberg sachant que les entreprises ne souhaitent pas en général reconnaître les victimes (Davies & Ikeno, 2002, p. 89). D’après une statistique de 1998, la plupart des victimes sont de sexe masculin (Kanai, 2009, p. 209). Par rapport aux suicides, même si, de façon générale, une diminution est observée depuis 1947 (voir Annexe 11), plus spécifiquement concernant le *karōjisatsu*, leur nombre reste stable autour de 2 000 individus par an depuis 2015 avec un pic à 2 700 individus en 2011 (NPA, 2019, p. 9).

3.8.2 Méthodes de prévention

Karōshi Hotline

Comme déjà expliqué auparavant, avec le redéploiement économique du Japon, différents problèmes de santé liés à la surcharge de travail sont apparus. Face au manque d'attention des autorités pour le sujet, un réseau d'experts, de médecins et d'avocats ont lancé en 1988 la hotline « Karōshi 110 » visant à fournir un support et assister les familles qui ont perdu un proche à cause du *karōshi* dans les démarches juridiques afin d'obtenir une compensation financière de l'employeur (Jobin, 2008, p. 105 ; Jobin & Tseng, 2014, p. 48 ; Nishiyama & Johnson, 1997, p. 627).

Les premiers articles sur le sujet sont apparus en 1991 dans la presse étrangère, suivis par l'ouverture de bureaux à New York et Bruxelles pour conseiller les japonais vivant à l'étranger en collaboration avec le Comité des droits de l'homme des Nations Unies (Nishiyama & Johnson, 1997, p. 627). Après que le premier livre sur le *karōshi* écrit par Hiroshi Kawahito fût traduit en anglais et suscita l'attention des médias et du gouvernement japonais, il en écrivit un second en 1998, cette fois-ci sur le *karōjisatsu* (Jobin, 2008, p. 108).

Malgré la mobilisation des différents acteurs pour essayer d'alerter le public sur les effets et le support proposé aux familles des victimes, le nombre de cas rapportés demeure assez faibles. Kawahito estime que celui observé actuellement serait multiplié par 10 si le gouvernement se montrait moins réticent à reconnaître les cas. Au lieu d'agir directement en limitant le temps au travail, le gouvernement se limite à beaucoup de propagande (Asgari et al., 2016, p. 53).

La culture de longues heures de travail imprégnée dans la mentalité japonaise n'aide pas non plus à dissuader cette pratique en ayant recours à des sanctions puisque, officiellement, il n'y a pas de limite de temps consacré au travail (Asgari et al., 2016, p. 53 ; Kobayashi & Middlemiss, 2008, p. 264). De plus, il est très difficile de quantifier et de prouver les heures supplémentaires sachant qu'elles sont gérées par les employés qui s'y soumettent eux-mêmes (Lerouge, 2013, pp. 46-47). À titre de comparaison, les maladies cardiovasculaires dues au surtravail se manifestent rarement en Europe ou en Amérique en raison notamment de l'application plus stricte des règlements de travail (Inoue, 2016, p. 1). Malgré l'obligation légale de l'employeur de couvrir les frais d'un employé suite à un accident de travail, la victime est tenue de prouver le lien de causalité entre l'accident le travail, fournissant un avantage administratif à l'employeur (Jobin, 2008, p. 110 ; Okudaira, 2004, p. 206).

Critères de reconnaissance

Même si le Japon fut le premier à reconnaître le surmenage dans les années 1980 en tant que maladie professionnelle, cela n'empêcha pas l'apparition de cas de burnout pouvant être dédommagés (Inoue, 2016, p. 1 ; Kobayashi & Middlemiss, 2008, p. 257). Durant la récession, une première vague de reconnaissance des personnes touchées par les maladies professionnelles telles que l'infarctus et les accidents cérébraux a eu lieu.

Un premier assouplissement des critères en 2001 demande aux personnes de prouver que la personne atteinte ou décédée a dépassé 100 heures supplémentaire dans le mois précédent ou qu'elle a presté en moyenne plus de 80 heures supplémentaires par mois durant les six derniers mois (Jobin, 2008, p. 107 ; Jobin & Tseng, 2014, p. 57). Pour le *karōjisatsu*, les ayants-droits doivent prouver que l'individu a dépassé les 100 heures supplémentaires le mois précédent l'acte, à l'instar de ce qui est demandé pour les victimes de *karōshi*.

Cette demande de reconnaissance peut prendre des années et résulte en général dans des réponses négatives, laissant des femmes, pour la plupart sans-emploi, dans le besoin (Jobin & Tseng, 2014, p. 59). Le faible taux de reconnaissance, la longueur du processus et l'existence de seuils quasiment inatteignables définis par l'état ont pour but de décourager les familles à demander des indemnisations (Nishiyama & Johnson, 1997, p. 628).

Les employés non-réguliers ont plus de difficultés à faire valoir leurs droits par manque d'information sur ceux-ci et l'absence de support des syndicats (Jobin & Tseng, 2014, p. 66).

Traitement par le politique et aspects législatifs

Bien que la problématique liée au *karōshi* soit connue depuis les années 1980, un cadre législatif adapté à la maladie ne fut adopté au Japon qu'en 2014 (Organisation de coopération et de développement économiques, 2018, p. 104). La loi de 1947, censée réglementer les conditions de travail, empêche les employeurs de forcer leurs employés à travailler au-delà de 40 heures par semaine. Dans la pratique, cette mesure n'est pas souvent respectée, un accord entre les syndicats et employeurs pouvant la suspendre afin de remédier à une pénurie de main d'œuvre (Asgari et al., 2016, p. 58 ; Kobayashi & Middlemiss, 2008, pp. 259-262).

La lenteur du gouvernement à reconnaître les cas de *karōshi* et de *kajisatsu* et à construire un cadre législatif adéquat pour protéger les travailleurs, a favorisé l'exploitation de ces derniers sans crainte de devoir faire face à une augmentation massive des cas de compensation (Asgari et al., 2016, p. 70). Il a fallu à la fois un bon nombre de pressions

externes et une augmentation marquée du nombre de personnes en souffrant pour que le gouvernement réagisse (Asgari et al., 2016, p. 50 ; Kanai, 2009, p. 209). Le premier programme de prévention des troubles dus au surmenage fut mis en place par le Ministère de la Santé et du Travail en 2002 (Iwasaki et al., 2006, p. 539).

En septembre 2009, le gouvernement introduisit d'autres mesures visant à renforcer la sécurité sociale par l'extension de l'assurance chômage aux employés précaires, l'instauration d'un filet de sécurité pour les pauvres et un durcissement des règles pour les emplois à temps partiel (Kondo & Oh, 2010, p. 650). Depuis lors, le nombre de personnes indemnisées a augmenté jusqu'à 400 cas de *karōshi* par an en 2014. Malgré cela, ce programme n'est pas suffisamment efficace pour diminuer le nombre de *karōshi*, peut-être parce que la perception sociale du travail intensif dans la société japonaise n'a pas évolué ou que des facteurs de risque autres que l'environnement et le temps de travail existent (Eguchi et al., 2016, e313). Le gouvernement mit en place un projet de loi permettant la collecte de données afin de pouvoir enquêter sur les facteurs de cause des troubles liés au travail, notamment les prédispositions et les conditions de travail, dont les heures (Asgari et al., 2016, pp. 57-58). Fin 2015, un système obligatoire de contrôle du stress des travailleurs analysera les données obtenues sur chaque lieu de travail afin de déterminer les facteurs de stress et la meilleure manière d'améliorer les conditions de travail (Inoue, 2016, p. 1).

Asgari et al. (2016, pp. 66-67, 70-71) fournissent quelques pistes que le gouvernement devrait explorer pour améliorer la prévention de ces maladies professionnelles :

- Mettre au cœur la qualité de vie en considérant le suicide comme le reflet d'un dysfonctionnement sociétal ;
- Changer la façon dont est évaluée la performance des employés, privilégiant l'efficacité des travailleurs à la durée et au rythme de travail ;
- Modifier la loi pour mieux définir le *karōshi* et établir un cadre offrant une meilleure protection aux victimes et à leurs proches ;
- Encadrer la façon dont ceux qui réalisent des heures supplémentaires doivent être rémunérés afin de limiter l'abus ;
- Améliorer les méthodes de prévention, de thérapie et le support psychologique en entreprise.

Il est donc important de trouver des solutions alliant simultanément les aspects historiques, culturels, éthiques, économiques, psychologiques et de gestion typiques de la société japonaise (Asgari et al., 2016, p. 67).

En outre, par rapport à la législation déjà existante, une autre piste serait de faire en sorte que le gouvernement vérifie mieux son application effective en entreprise. À défaut,

le gouvernement pourrait condamner les entreprises à une astreinte jusqu'à arriver à un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle (Organisation de coopération et de développement économiques, 2018, pp. 122-123).

Prévention en entreprise

La majorité des entreprises refusent leur part de responsabilité sur les conséquences calamiteuses des heures supplémentaires, des standards de performance inatteignables et leur mise en exergue de la concurrence entre employés (Jobin & Tseng, 2014, 49–50). Or, la prévention du *karōshi* passe par l'amélioration de l'environnement de travail en adaptant les objectifs à atteindre et les heures de travail afin de mieux prévenir le stress au travail (Inoue, 2016, p. 4).

De leur part, Araki (2005, p. 96) proposent une sensibilisation à la gestion de santé des travailleurs par l'intervention de médecins pour collecter des informations sur l'environnement et les heures de travail avant de les conseiller au cas par cas bien avant que « l'incident final » puisse subvenir.

En supplément aux propositions de solutions citées ci-dessus, (Asgari et al., 2016, pp. 70-71) en suggèrent d'autres pour lutter contre le *karōshi* en entreprise :

- Mieux estimer la charge de travail nécessaire pour atteindre les objectifs ;
- Mettre en place un système pointage pour contrôler les heures prestées par les employés ;
- Empêcher de façon stricte de faire des heures supplémentaires certains jours ;
- Remplacer le système basé sur l'ancienneté par un système basé sur la performance ;
- Conforter les supérieurs à appliquer les règles des heures supplémentaires à eux-mêmes ;
- Dispenser de l'aide psychologique afin de prévenir les problèmes de santé mentale.

En 2016, un nombre assez limité d'entreprises ont déjà mis en place des dispositifs visant à contrôler les heures d'entrée et de sortie des employés ou bien un système d'intervalle interdisant aux employés de revenir à son lieu de travail avant un délai (Asgari et al., 2016, p. 58).

Plus au niveau sociétal, Maître Kakuyama, avocat spécialisé en droit du travail, plaide pour une modification profonde de la culture du travail au Japon en réduisant le recours à l'emploi à vie, se basant sur l'idée d'un marché de l'emploi où l'embauche se fait en fonction des circonstances économiques tout en assurant une protection sociale pour les travailleurs licenciés (Lerouge, 2013, p. 49).

Prévention au niveau individuel

Deux facteurs majeurs expliquent la difficulté du citoyen japonais à créer un environnement de travail sain (Ono, 2018, p. 46) : les barrières observables, formelles et aisément modifiables qui découlent de la législation et des incitations financières et les barrières non-observables, informelles qui résultent des lois sociales et des caractéristiques culturelles profondément ancrées.

En modifiant les constructions sociales, il devient possible d'éliminer les pratiques inutiles (Asgari et al., 2016, pp. 69-70 ; Ono, 2018, p. 45). Par exemple, rester longtemps sur son lieu de travail n'est pas gage d'efficacité (la productivité horaire moyenne étant inférieure à celle rencontrée en Europe par exemple), il est donc important de les faire résonner autrement (Lerouge, 2013, pp. 38-40). Il deviendrait plus intéressant de récompenser les employés qui sont capable de délivrer un résultat identique en moins de temps (Ono, 2018, p. 45).

À défaut de parvenir à changer la mentalité, il incombe au supérieur de montrer le bon exemple en se raccourcissant ses horaires de travail pour permettre aux subordonnés de partir plus tôt et de limiter les tâches et responsabilités de chacun en fonction de ses compétences (Ono, 2018, p. 45).

Qu'en est-il des autres pays asiatiques qui rencontrent le *karōshi* ?

Comme mentionné précédemment, les concepts de *karōshi* et le *karōjisatsu* se sont répandus en Corée du Sud, en Chine et à Taïwan. Malgré le relativement faible nombre des cas qui y sont recensés, les conceptions japonaises du *karōshi* et du *karōjisatsu* et les mesures prises par l'état nippon pour contrer ces phénomènes ont été répliquées à Taïwan et en Corée du Sud sans vraiment tenir compte des dimensions culturelles qui pourraient influencer et réduire l'efficacité de ces politiques (Jobin & Tseng, 2014, p. 46 ; Yang, Yang & Li, 2015, pp. 349-350). Ces mesures visent à identifier les maladies professionnelles et permettre l'indemnisation des victimes de maladies cardiovasculaires ou cérébrovasculaires liées au travail. Quant à la Chine, en dépit du scandale ayant touché de Foxconn en 2010, les autorités chinoises semblent ni alarmées par l'événement, ni souhaiter améliorer la politique de gestion de ces entreprises (Jobin & Tseng, 2014, pp. 79-80).

Autres suggestions de prévention

D'après Asgari et al. (2016, p. 66), tous les acteurs liés au monde du travail (travailleurs, représentants, patrons et pouvoirs publics) devraient collaborer au processus de prévention pour que les différents principes évoqués puissent coller à la réalité pratique et améliorer la lutte contre le *karōshi* et le *karōjisatsu*. Se limiter à la réduction des heures

de travail ne fournira pas de solution « miracle » au problème car d'autres aspects de la société japonaise doivent également changer tels que la conception des droits humain des travailleurs, l'adaptation des styles de travail du côté de l'entreprise et en terme de conception culturelle du travail malgré leur enracinement profond pour leur culture (Asgari et al., 2016, p. 67 ; Cheng, Park, Kim & Kawakami, 2012, pp. 791-798 ; Kanai, 2009, p. 209).

Conformément à l'Organisation internationale du Travail (OIT), le *karōshi* provient de l'essoufflement et de l'accumulation de stress apparaissant sous différentes formes (Asgari et al., 2016, p. 54) :

- La surcharge (liée à la culture et à la récession économique survenue dans les années '80 et '90) et la variabilité (de nuit, en vacances, horaires spéciaux...) des heures de travail touche tout particulièrement les travailleurs qui doivent prester de plus en plus sans attenter au budget des entreprises.
- La frustration liée à l'impossibilité d'atteindre objectifs fixés et imposés aux employés induit du stress et amplifie les conséquences psychologiques.
- Le licenciement massif d'employés et la fin de l'emploi à vie garanti aux travailleurs loyaux provoque un stress et des dommages psychologiques importants.
- L'endossement des responsabilités des travailleurs licenciés et l'adaptation aux restructurations de l'entreprise engendrent de la détresse émotionnelle les menant au *karōshi* ou au *karōjisatsu*.

4 Analyse de l'impact des valeurs culturelles sur l'épuisement professionnel et le *karōshi*

Cette dernière partie va tenter de définir et comparer les aspects culturels que l'on peut rencontrer dans certains pays d'Europe et d'Asie pour ensuite observer si certaines de leurs dimensions créent des conditions favorables ou défavorables à l'épuisement professionnel ou au *karōshi*. Ce dernier est considéré par certains comme une forme particulière du burnout qui s'en distingue par son côté fatal (Delaye & Boudrandi, 2010, p. 255 ; Zins, 2016, p. 31).

4.1 Culture et valeurs

Afin de mieux appréhender ce que l'on entend par “culture”, nous avons décidé de partir de la définition apportée par Geert Hofstede, psychologue et sociologue néerlandais, auteur du modèle des dimensions culturelles abordé en Section 4.4, pour qui la culture est « la programmation collective de l'esprit humain qui va distinguer les membres d'une communauté ou société des autres » (Hofstede, 1984, p. 82). Celle-ci va aider à donner un sens à ce que les personnes perçoivent et ressentent dans leurs existences. Les valeurs vont aider à moduler les préférences par une interprétation collective du bien et du mal, de la vérité et du mensonge, de la beauté et de la laideur, du moral et de l'immoral, du rationnel et de l'irrationnel et nécessitant un conformisme des adhérents vis-à-vis de ces règles communautaires (Redding, Bond & Witt, 2014, pp. 361-362).

La vie humaine étant limitée et éphémère, la culture doit donc être transmise de génération en génération pour que celle-ci perdure. Alors considérée comme un processus intergénérationnel, elle consistera en une transmission “de motifs, de valeurs, de croyances, d'identités et d'interprétations d'événements qui découle des expériences communes aux membres d'une collectivité” (Alas & Edwards, 2011, p. 25). Bien que résidant dans l'esprit des gens, la culture reste toutefois figée dans les institutions d'une société, renforçant par la même occasion son aura (Hofstede, 1984, p. 82).

Hofstede (2007, p. 413) considère les valeurs comme l'élément central de la culture, celles-ci ayant une fonction normative, régissant le fonctionnement et l'environnement du groupe ainsi que les comportements des membres de ce groupe. Les valeurs vont donc simultanément déterminer le type de management et de leadership (Hofstede, 2007, p. 416 ; Lok & Crawford, 2004, p. 324). Au niveau suivant, le leadership influence

l'attitude et le comportement de l'employé tels que la communication, la performance, la motivation et la satisfaction (Chiang, 2005, p. 1546). Les valeurs personnelles doivent aussi être intégrées dans la culture organisationnelle qui quant à elle, peut avoir un impact sur le processus déterminant les objectifs personnels et professionnels (Lok & Crawford, 2004, p. 323).

Perception du travail selon les cultures

En Europe, le travail revêt une valeur culturelle élevée proche de celle du plaisir au point de la compléter (Cîmpeanu & Pîrju, 2010, p. 294).

Pour les pays d'Europe de l'Est et pour la Chine, le travail est perçu comme assurant la "condition matérielle" des individus par l'apport de revenus supplémentaires. L'Europe de l'Ouest et le reste de l'Asie privilégie plutôt le travail comme façon de contribuer au fonctionnement de la société. Enfin, sur une troisième dimension, le travail est considéré comme une occupation en Europe alors qu'il sert à créer et établir ses réseaux en Asie (Alas & Edwards, 2011, p. 26).

Comparaison synthétique

Culture européenne/le Yang	Culture asiatique/le Yin
Modes de pensée	
Causale et fonctionnelle	Pensée de réseau, vue générale
Linéaire, horizontale absolue	Non-linéaire, relativement verticale
Prise de décision	
Adaptée aux supérieurs	Basée sur la confiance
Individuelle, libre	Solidarité de groupe
Adoption à la majorité	Adoption au consensus
Comportements	
Authentique à sa vraie nature	Variable en fonction de la situation
Basé sur les règles	Basé sur la communauté
Dynamique, conflictuel	Harmonieux, prudent
Ouvert, direct, confiant	Modéré, indirect, assurance
Extraverti	Introverti

Figure 4.1 – Comparaison synthétique des modes de pensées et comportements entre l'Europe et l'Asie (Chung, 1991, p. 424).

4.2 Management et leadership

Il n'est pas anodin de souligner que le style de management et de leadership ont une influence majeure sur la vie des travailleurs et cela va donc, d'une façon ou d'une autre,

influencer indirectement leur bien-être au travail (van Dierendonck, Haynes, Borrill & Stride, 2004, p. 172).

Le rôle du management est de coordonner les ressources et les efforts des personnes pour réaliser des choses et atteindre un but commun (Hofstede, 2007, p. 412). Le management influence, motive et dirige les personnes en direction du lieu souhaité par le brandissement de symboles (Hofstede, 1984, pp. 81-82). La considération des facteurs culturels individuels permet de mieux comprendre leurs comportements et améliore les liens entre subordonnés et supérieurs, entre clients et collègues (Hofstede, 1984, p. 82).

De plus en plus important face au monde concurrentiel, le leadership a pour but quant à lui de gérer le changement. Alors que le manager planifie, organise et budgétise, le leader apportera à l'organisation un guidage visant à donner le cap à suivre. Son but étant d'anticiper le futur, il devra déterminer les choix et stratégies adéquates. La motivation et l'inspiration sont des valeurs qu'un leader doit inculquer à ses suiveurs. D'ailleurs, peu importe les divergences qui les opposent, le leader continue toujours de guider ses membres (Kotter, 2001, p. 2).

Puisque le management et le leadership influent sur le bien-être des travailleurs, il peuvent également avoir un grand impact sur le burnout, particulièrement dans les aspects liés aux relations et à la confiance que les employés ont envers leurs supérieurs. Selon plusieurs études reprises par le rapport Eurofound (2018, p. 17) : un manque de soutien engendrerait 2.3 fois plus de risque de burnout aux Pays-Bas tandis qu'une supervision adéquate, couplée à la confiance et l'autonomie accordée par les leaders, diminue les possibilités de burnout et aide à maintenir la motivation au travail.

En plus du soutien managérial, les feedbacks constituent un autre aspect important qui augmente la confiance en soi des employés, permettant de limiter l'émergence du burnout (Delaye & Boudrandi, 2010, p. 261).

Cependant, dans les cultures européennes, la gestion se distingue par l'amplification du pouvoir des gestionnaires, la responsabilité sociale des entreprises et la conception du profit en tant qu'étape ultime (Cîmpeanu, Pîrju & Mironov, 2011, p. 220). Elles témoignent aussi des différences interculturelles au niveau des connaissances organisationnelles et des styles de leadership observés dans chaque région voire pays (Cîmpeanu & Pîrju, 2010, p. 292).

Dans les pays nordiques, la pensée se spécifie dans sa culture bureaucratique orientée vers la connaissance, la planification stratégique, le contrôle, la prévision à long terme et une gestion centrée sur le changement. Dans les pays du sud de l'Europe, la caractéristique principale est de partager les valeurs d'affiliation sociale, de ressources

humaines et de vision. En Europe occidentale, le leader doit être enthousiaste, avoir l'esprit d'entreprendre et vivre au présent. Finalement, l'Europe de l'Est se focalise sur l'intuition, la perspective à long terme, l'éthique du travail, l'appréciation de l'art et de la discipline au travail (Cîmpeanu & Pîrju, 2010, p. 292).

Bon nombre d'aspects provenant de leur héritage culturel sont observés dans les relations professionnelles au Japon, tels que la présence d'une mentalité privilégiant le collectif, la persévérance face aux moments difficiles et attribuant une importance majeure à la réciprocité sociale (Keys, Denton & Miller, 1994, p. 375). En tant que nation isolée, ayant connu peu de mélanges migratoires durant son histoire, elle repose sur des individus qui partagent pour la plupart les mêmes aspects culturels (Keys et al., 1994, p. 375).

Suite aux problèmes économiques observés depuis la fin du 20^e siècle, certains auteurs croient que cette dépression est liée à l'incompatibilité de ces valeurs "traditionnelles" avec le monde moderne qui se base plus sur la rationalité (Dedoussis, 2001, pp. 177-178). Par vagues lentes et successives, on observe une « occidentalisation » des méthodes de management se produisant petit à petit donnant lieu par exemple à un éloignement de la prise de décision et de la gestion, la fin de l'emploi à vie et de la valorisation de l'ancienneté, une réévaluation des avantages salariaux désormais orientée sur le résultat et la performance (Dedoussis, 2001, p. 178).

Element	Current Western leadership "ideal"	Leadership in East Asia
Influences on leadership practices	• Paramount concern for organizational performance • Drive for efficiency and competitiveness • Urgency • Follower-dependent thus participative	• Maintenance of harmony fundamental • Attention to social networks • Consensus valued • Respect for seniority, age, experience • Expectation that managerial authority will be exercised with moderation
Managing authority	• Relative equality of authority and status between manager and subordinates • Delegation/decentralization • Teamwork • "Empowerment"	• Leadership from the top • Respect for seniority • Goals set by the top management • Acceptance of wide power and status differentials between managers and subordinates
Managing uncertainty	• High degree of tolerance of ambiguity • Uncertainty accepted as normal • Continuous change viewed as natural and desirable • Sense of urgency	• Deep-rooted, shared theologies and philosophies provide relative certainty and security • Long-term view of evolving change • Hierarchy and conformity stressed • Collectivist mutual duties
Managing relationships	• High levels of trust and openness valued • Open confrontation of differences • Conflict values as potentially creative • Support of followers essential • Drive to secure commitment and high morale	• Emphasis on maintenance of harmony and personal dignity • Persons valued over issues • Avoidance of confrontation and conflict • Maintenance of social networks important

Table 4.1 – Comparaison des leaderships "idéaux" tels que perçus en Occident et en Asie (Blunt & Jones, 1997, p. 19).

Impact du management et du leadership sur le burnout

Parmi les nombreuses études menées sur le burnout et collectées par Golembiewski (1996)¹, il a plusieurs fois été extrait que les cultures organisationnelles les moins touchées par le burnout seraient celles dans lesquelles il y a un engagement au travail plus élevé, une plus grande proximité avec le management et une meilleure participation au processus décisionnel (Graber & Kilpatrick, 2008, p. 191). Un rapprochement normatif entre la culture de l'entreprise et celle de son environnement semble montrer que les employés ont moins de chance de développer un burnout (Graber & Kilpatrick, 2008, p. 191).

Plus la culture organisationnelle correspond à celle de l'individu au niveau éthique, plus ce dernier se sentira engagé par rapport à sa tâche et moins il s'épuisera (Huhtala, Tolvanen, Mauno & Feldt, 2015, p. 409).

Ensuite, un employé respecté par son supérieur a moins de chances de développer un burnout. Finalement, un juste équilibre doit être trouvé par le leader de telle sorte qu'il fournisse suffisamment d'autonomie et de liberté à ses subordonnés sans toutefois tomber dans le piège de l'ambiguïté, aussi source de stress et d'épuisement professionnel (Seltzer & Numerof, 1988, pp. 443-444).

4.3 Facteurs culturels contribuant à l'épuisement professionnel et au *karōshi*

D'après l'étude de Savicki (2002, pp. 88-89) sur le burnout chez les soigneurs dans treize pays, il a constaté que la prévalence aux symptômes du burnout dépend des facteurs culturels. Le niveau du burnout est particulièrement élevé dans les pays où les personnes se sentent inconfortables face à des incertitudes, des ambiguïtés ainsi que dans les pays où la population accepte une distribution inégale du pouvoir. De plus, le burnout est hautement corrélé aux exigences du travail et quand le succès de la carrière prime sur la qualité de vie.

Par ailleurs, l'importance et la centralité du travail sont positivement liées au burnout. En revanche, dans les pays où la population accepte un ordre hiérarchique prédéterminé, l'absence d'une éthique de travail forte au sein des pays à polarité masculine où la compétition, la réussite, l'affirmation et les récompenses matérielles sont considérées comme des succès, le niveau de burnout est plus haut. En dernier lieu, le burnout prévaut plus dans les pays qui maintiennent rigides les codes de croyances et de comportements, ne tolère pas les idées et comportements inhabituels (Schaufeli, 2018, pp. 13-15).

1. Golembiewski, R. T. (1996). *Global burnout : A worldwide pandemic explored by the phase model*. Monographs in organizational behavior and industrial relations, 7623-0116. Greenwich, CT, US : JAI.

Suivant MacBride (1983)², il est dangereux de penser que le burnout soit forcément lié à l'image d'un individu qui se surpasse et qu'il soit le prix à payer pour cet effort ou réussite. Par conséquent, cette conception de surinvestissement au travail conforte les individus à aller au-delà de leur limite et à être fiers de leur état d'épuisement professionnel et émotionnel (Guéritault-Chalvin & Cooper, 2004, pp. 63-64).

Il est généralement observé que plus la performance économique du pays est faible, plus il est probable que la force de travail du pays concerné développe un taux de burnout élevé (Schaufeli, 2018, pp. 10-12).

Selon plusieurs articles, le nombre d'heures que prestent les employés sont positivement corrélées au taux de burnout et de *karōshi* (Hu, Chen & Cheng, 2016, p. 517 ; Schaufeli, 2018, pp. 10-12 ; Uehata, 1991, p. 147).

4.4 Analyse et comparaison de cultures sur base du modèle d'Hofstede

Développée dans les années 1970 à partir d'informations collectées dans plus de 100000 formulaires auxquels ont répondu plus de 60000 employés et managers de chez IBM (bien que désigné par HERMES au départ) répartis entre 66 pays, Hofstede découvre que les réponses, une fois agrégées par pays, semblent plus ou moins homogènes entre-elles (Hofstede, 2011, p. 6).

Quatre problématiques communes aux différents pays analysés ont été découvertes et seront reprises pour former les quatre premières dimensions, chacune orientant la culture entre deux pôles (la proposition et son opposé). Ces quatre dimensions comprennent (Hofstede, 1980, p. 47) : **la distance hiérarchique** (*Power Distance*, PDI), **l'individualisme et le collectivisme** (*Individualism*, IDV), **le contrôle de l'incertitude** (*Uncertainty Avoidance*, UAI) et **la masculinité et la féminité** (*Masculinity*, MAS).

Par la suite, la dimension liée à l'**orientation court terme et long terme** (LTO), aussi appelée « dynamique confucéenne », a été introduite pour évaluer l'importance du passé sur les décisions présentes, aspect important dans les sociétés asiatiques ayant un héritage culturel lié au confucianisme (Hofstede, 2011, p. 8). Enfin, ajoutée par Michael Minkov en 2010, la dernière dimension est par rapport au **plaisir et à la modération** (*Indulgence vs. restraint*, IND) pour décrire comment la société perçoit et contrôle l'épanouissement personnel (Hofstede, 2011, p. 15).

2. MacBride, A. (1983). Burnout : Possible ? Probable ? Preventable ? *Canada's Mental Health*, 31(1), 2-3.

4.4.1 Les 6 dimensions de la culture selon Hofstede

Après avoir été citées dans l'introduction ci-dessus, cette section aura pour objectif de les détailler et de définir quels facteurs de cause du burnout et du karōshi peuvent être associés à ces différentes dimensions.

Distance hiérarchique

La distance hiérarchique est utilisée pour mesurer à quel point les membres les plus faibles d'un groupe, d'une organisation ou d'une institution acceptent et s'attendent à ce que le pouvoir ne soit pas distribué équitablement. Une société fortement hiérarchisée obtiendra un score élevé alors qu'une société plus égalitaire, donc peu ou pas hiérarchisée obtiendra un score faible (Hofstede, 2011, p. 9).

Small Power Distance	Large Power Distance
Use of power should be legitimate and is subject to criteria of good and evil	Power is a basic fact of society antedating good or evil: its legitimacy is irrelevant
Parents treat children as equals	Parents teach children obedience
Older people are neither respected nor feared	Older people are both respected and feared
Student-centered education	Teacher-centered education
Hierarchy means inequality of roles, established for convenience	Hierarchy means existential inequality
Subordinates expect to be consulted	Subordinates expect to be told what to do
Pluralist governments based on majority vote and changed peacefully	Autocratic governments based on co-optation and changed by revolution
Corruption rare; scandals end political careers	Corruption frequent; scandals are covered up
Income distribution in society rather even	Income distribution in society very uneven
Religions stressing equality of believers	Religions with a hierarchy of priests

Table 4.2 – Pôles et observations de la dimension “distance hiérarchique” (Hofstede, 2011, p. 9).

Comme visible dans le Tableau 4.2, le respect de l'autorité trouve déjà ses sources dans la façon dont les parents considèrent et éduquent leurs enfants (Hofstede, 2007, p. 417). Ceux-ci sont par la suite étendus et répliqués au statut dans l'organisation.

Les pays d'Asie de l'Est ont un indice de distance hiérarchique plus élevé que les pays européens ce qui est corrélé avec société plus segmentée, une attitude plus respectueuse envers les personnes considérées comme supérieures et une revendication plus faible de ses propres désirs (Lorenkowicz & Lorenkowicz, 2013, p. 218).

Individualisme et collectivisme

Cette dimension, séparée en deux pôles (individualisme et collectivisme), indique le degré de cohésion et d'insertion de l'individu vis-à-vis des communautés auxquelles il appartient (Hofstede, 1980, p. 213 ; Hofstede, 2011, p. 11). Dans la culture individualiste,

on accorde plus d'importance à la réalisation de ses objectifs personnels et donc la relation que l'on a avec les individus hors du cercle proche et la loyauté qu'on leur accorde ne sont pas primordiales. À l'opposé, dans la culture collectiviste, la cohésion au sein du groupe, plus étendu, est forte et les membres, en l'échange de leur loyauté, bénéficient de sa protection. Dans le second cas, les objectifs communs dépassent les buts personnels. Une société individualiste obtiendra un score élevé alors qu'une société collectiviste obtiendra un score faible.

Individualism	Collectivism
Everyone is supposed to take care of him- or herself and his or her immediate family only	People are born into extended families or clans which protect them in exchange for loyalty
"I" – consciousness	"We" –consciousness
Right of privacy	Stress on belonging
Speaking one's mind is healthy	Harmony should always be maintained
Others classified as individuals	Others classified as in-group or out-group
Personal opinion expected: one person one vote	Opinions and votes predetermined by in-group
Transgression of norms leads to guilt feelings	Transgression of norms leads to shame feelings
Languages in which the word "I" is indispensable	Languages in which the word "I" is avoided
Purpose of education is learning how to learn	Purpose of education is learning how to do
Task prevails over relationship	Relationship prevails over task

Table 4.3 – Pôles et observations de la dimension “individualisme et collectivisme” (Hofstede, 2011, p. 11).

Toujours selon Hofstede (2011, p. 12), l'individualisme semble prévaloir dans les pays développés alors que le collectivisme est principalement rencontré dans les pays en développement. Toutefois, dans une approche collectiviste, les relations finissent par avoir plus d'importance que la tâche ou le travail en lui-même. Ceci contredit la fidélité que les Japonais ont pour leur entreprise au contraire des Chinois qui seraient plus volages malgré un score plus tourné vers le collectivisme.

Masculinité et féminité

Pour cette dimension, dont les pôles ont été faits par analogie à la distribution traditionnelle des valeurs au sein des deux genres, on va retrouver d'un côté le pôle masculin qui donne de l'importance à la compétition (ambition, performance et succès que le vainqueur définit) et à l'affirmation des sujets tandis que le pôle féminin recommande la modestie et la coopération, toutes deux sources de qualité de vie pour l'ensemble du groupe (Hofstede, 1980, p. 261 ; Hofstede, 2011, p. 12). Un score élevé va indiquer une société « masculine » poussée par les valeurs qui leur sont traditionnellement attribuées tandis qu'un score faible indiquera une société « féminine ». Cette dernière attribuera par exemple moins d'importance à la sexuation des rôles et des tâches et plus d'importance à l'égalité (Lorencowicz & Lorencowicz, 2013, p. 218).

Femininity	Masculinity
Minimum emotional and social role differentiation between the genders	Maximum emotional and social role differentiation between the genders
Men and women should be modest and caring	Men should be and women may be assertive and ambitious
Balance between family and work	Work prevails over family
Sympathy for the weak	Admiration for the strong
Both fathers and mothers deal with facts and feelings	Fathers deal with facts, mothers with feelings
Both boys and girls may cry but neither should fight	Girls cry, boys don't; boys should fight back, girls shouldn't fight
Mothers decide on number of children	Fathers decide on family size
Many women in elected political positions	Few women in elected political positions
Religion focuses on fellow human beings	Religion focuses on God or gods
Matter-of-fact attitudes about sexuality; sex is a way of relating	Moralistic attitudes about sexuality; sex is a way of performing

Table 4.4 – Pôles et observations de la dimension “masculinité et féminité” (Hofstede, 2011, p. 12).

Le Japon avec 95/100 fait face à un niveau de masculinité très élevé ce qui a pour conséquence que les femmes ont des difficultés à émerger aux positions (management, politique ou dans l’enseignement supérieur) qui sont considérées comme typiquement masculins (Hofstede, 1984, p. 98).

À l’opposé, les pays scandinaves ont un pôle féminin dominant (16 pour le Danemark, 8 pour la Norvège, 5 pour la Suède et 26 pour la Finlande) et une courte distance hiérarchique (resp. 18, 31, 31 et 33), ce qui se traduit par une qualité de vie supérieure où le bien-être et la proximité entre les différents échelons sont assurés (Cîmpeanu et al., 2011, p. 224).

Indice de contrôle de l’incertitude

La dimension liée au contrôle de l’incertitude sert à définir comment la société a été conditionnée à réagir lorsqu’elle fait face inopinément à une situation ambiguë, inconnue ou inhabituelle. Un pays appréhendant l’incertitude et doté d’un score élevé se pourvoira d’un cadre réglementaire ou législatif poussé, veillera à ce que les comportements correspondent à la norme qui est attendue et poussera sa vérité. À l’opposé, une société ouverte et tolérante au changement laissera faire et constatera après (Hofstede, 2011, p. 10).

Weak Uncertainty Avoidance	Strong Uncertainty Avoidance
The uncertainty inherent in life is accepted and each day is taken as it comes	The uncertainty inherent in life is felt as a continuous threat that must be fought
Ease, lower stress, self-control, low anxiety	Higher stress, emotionality, anxiety, neuroticism
Higher scores on subjective health and well-being	Lower scores on subjective health and well-being
Tolerance of deviant persons and ideas: what is different is curious	Intolerance of deviant persons and ideas: what is different is dangerous
Comfortable with ambiguity and chaos	Need for clarity and structure
Teachers may say 'I don't know'	Teachers supposed to have all the answers
Changing jobs no problem	Staying in jobs even if disliked
Dislike of rules - written or unwritten	Emotional need for rules – even if not obeyed
In politics, citizens feel and are seen as competent towards authorities	In politics, citizens feel and are seen as incompetent towards authorities
In religion, philosophy and science: relativism and empiricism	In religion, philosophy and science: belief in ultimate truths and grand theories

Table 4.5 – Pôles et observations de la dimension “contrôle de l’incertitude” (Hofstede, 2011, p. 10).

Les pays anglophones (États-Unis, Royaume-Uni, Irlande et, dans une moindre mesure, l’Australie), scandinaves, la Chine et l’Inde y obtiennent des scores globalement plus bas que ceux observés dans le reste de l’Europe (aussi bien pour les latins, germaniques que slaves) ainsi qu’au Japon et en Corée du Sud qui apprécient la prévisibilité.

Néanmoins, les pays est-asiatiques sont généralement peu enclins à la prise de risque influencés par les valeurs du confucianisme, taoïsme et bouddhisme appréciant la paix et la tranquillité (Lorencowicz & Lorencowicz, 2013, p. 218).

Orientation long-terme et court-terme

Aussi parfois appelée « dynamisme confucéen », cette cinquième dimension fut ajoutée ultérieurement aux quatre autres pour répondre à la façon dont les valeurs sont ancrées temporellement, chaque société se basant de façon plus ou moins importante sur son passé pour réagir aux situations présentes et perspectives futures (Hofstede, 2011, p. 13 ; Redding et al., 2014, p. 366). Les sociétés orientées sur le court terme préfèrent se rassurer de la stabilité de leurs normes et traditions utilisées de longue date, se satisfaire des obligations sociales et se montrent réticentes au changement. De l’autre côté, celles orientées sur le long terme, plus pragmatiques, encouragent la réalisation d’efforts au présent pour mieux s’adapter à ce à quoi elles vont faire face dans le futur.

Short-Term Orientation	Long-Term Orientation
Most important events in life occurred in the past or take place now	Most important events in life will occur in the future
Personal steadiness and stability: a good person is always the same	A good person adapts to the circumstances
There are universal guidelines about what is good and evil	What is good and evil depends upon the circumstances
Traditions are sacrosanct	Traditions are adaptable to changed circumstances
Family life guided by imperatives	Family life guided by shared tasks
Supposed to be proud of one's country	Trying to learn from other countries
Service to others is an important goal	Thrift and perseverance are important goals
Social spending and consumption	Large savings quote, funds available for investment
Students attribute success and failure to luck	Students attribute success to effort and failure to lack of effort
Slow or no economic growth of poor countries	Fast economic growth of countries up till a level of prosperity

Table 4.6 – Pôles et observations de la dimension “long-terme et court-terme” (Hofstede, 2011, p. 15).

Dans la classification des pays par rapport à cette dimension, on trouve en premier lieu des pays d’Asie de l’Est (Corée du Sud, Taïwan et Japon) qui visent avant tout les investissements sur le long terme, suivis de ceux d’Europe de l’Est (Estonie, Lituanie, Slovaquie) et du Nord-Ouest (Belgique, Pays-Bas). À l’autre extrême, les pays anglo-saxons (à l’exception du Royaume-Uni) et sud-américains sont situés dans une vision à court-terme où l’on entre rapidement en relation professionnelle mais celles-ci restent plutôt instables (Hofstede, 2011, p. 15 ; Lorencowicz & Lorencowicz, 2013, p. 220).

Plaisir et modération

Comme mentionné dans l’introduction de la section, cette dernière composante a été adjointe en 2010 dans la théorie d’Hofstede. Complémentaire à la dimension liée à l’orientation à long terme et à court terme, celle-ci englobe tous les concepts liés à la recherche du bonheur qui ne sont pas pris en compte par les cinq précédentes. Une société indulgente permettra la libre expression des désirs humains fondamentaux et naturels liés à la jouissance et à l’amusement tandis qu’une société de retenue instaurera des normes sociales strictes dans le but de contraindre l’assouvissement de nos besoins (Hofstede, 2011, p. 15).

Indulgence	Restrained
Higher percentage of people declaring themselves very happy	Fewer very happy people
A perception of personal life control	A perception of helplessness: what happens to me is not my own doing
Freedom of speech seen as important	Freedom of speech is not a primary concern
Higher importance of leisure	Lower importance of leisure
More likely to remember positive emotions	Less likely to remember positive emotions
In countries with educated populations, higher birthrates	In countries with educated populations, lower birthrates
More people actively involved in sports	Fewer people actively involved in sports
In countries with enough food, higher percentages of obese people	In countries with enough food, fewer obese people
In wealthy countries, lenient sexual norms	In wealthy countries, stricter sexual norms
Maintaining order in the nation is not given a high priority	Higher number of police officers per 100,000 population

Table 4.7 – Pôles et observations de la dimension “plaisir et modération” (Hofstede, 2011, p. 16).

Le plaisir prédomine sur le continent américain, en Europe de l’Ouest et en Afrique sub-saharienne. À l’opposé, l’Europe de l’Est, l’Asie et le monde musulman promeuvent la retenue (Hofstede, 2011, p. 16).

4.4.2 Comparaison des cultures belges et japonaises

Bien que non mentionné sur le site Hofstede Insights (2019), la dernière version de l’ouvrage de référence sur le sujet (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010) scinde la Belgique en une région de langue française et une de langue néerlandaise. Toutefois, à cause de l’absence de données sur le burnout au niveau régional, nous nous limiterons aux scores présentés au niveau national sur le site internet.

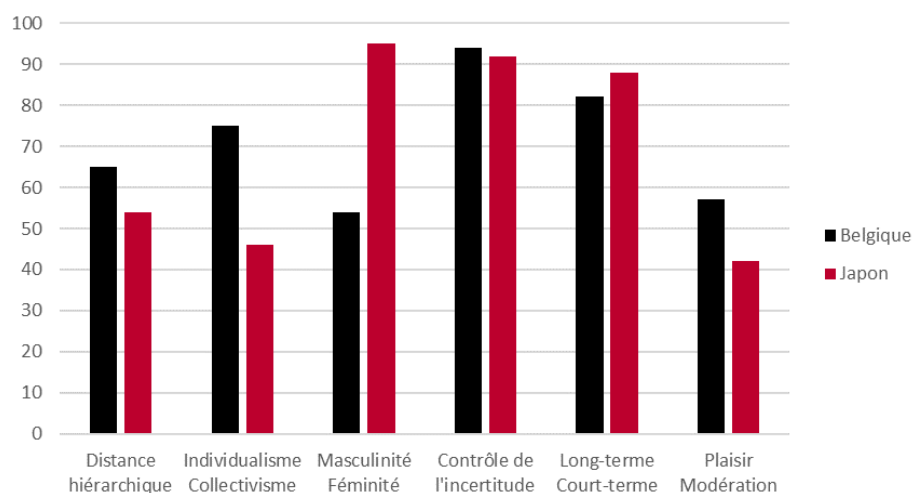


Figure 4.2 – Comparaison des valeurs des six dimensions pour la Belgique et le Japon (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010, pp. 58-59, 95-96, 141-142, 192-193, 255-256, 282-283).

Distance hiérarchique

La Belgique obtient un score plutôt élevé de 65 sur l'échelle, ce qui se traduit par une société assez tolérante envers les inégalités et dans laquelle le pouvoir est centralisé et ceux d'un statut plus élevé disposent de privilèges y afférents. Lors du premier contact, la familiarité y est en général exclue. La répartition inégale de l'information est source d'avantage compétitif pour celui qui les détient (Hofstede Insights, 2019).

Le Japon a de son côté un score de 54 qui le place au milieu des deux pôles, le qualifiant donc de « société hiérarchique borderline ». Même si le comportement des japonais est régulé par leur position dans la société, elle est cependant moins hiérarchisée qu'elle le semble car à chaque niveau décisionnel, une approche consensuelle est visée, ce n'est donc pas un seul acteur, tout en haut de sa tour d'ivoire qui décide du sort de ses sujets. Très égalitaire dès l'enfance, chaque personne a la possibilité de progresser dans la société si celle-ci est diligente dans son travail (Hofstede Insights, 2019).

Ces aspects culturels peuvent être associés à différents facteurs de cause du burnout qui ont été mentionnés dans les chapitres précédents :

— Belgique

- Manque de liberté, d'autonomie et de contrôle ;
- Relation parfois conflictuelle avec la hiérarchie ;
- Répartition différenciée de la charge et des traitements ;
- Cadre très rigide, assommant les idées nouvelles.

— Japon

- Soumission tacite aux impératifs tissés dans la culture ;
- Dévouement inexorable à sa tâche nécessaire pour progresser ;
- Nombre (quasiment) infini de niveaux à atteindre ;
- Extrême lenteur pour prendre une décision, réduisant la performance.

Individualisme et collectivisme

La Belgique obtient un score très élevé de 75 pour la dimension relative liée à l'individualisme. Les belges privilégient leur propre opinion et préfèrent prendre soin d'eux-mêmes et de leur famille proche. Au niveau professionnel, c'est le contrat de travail qui en détermine les modalités, non pas les relations à proprement parler. L'évaluation se fera uniquement sur le travail presté. Chacun est libre de témoigner son opinion à ses pairs mais préférera ne pas le faire avec celui qui détient le pouvoir, par crainte d'en souffrir ultérieurement au niveau des relations (Hofstede Insights, 2019).

Les japonais, ayant un score de 46, sont basés sur une approche plus collectiviste et consensuelle, préfèrent mettre en avant le groupe même si l'individu en souffrira ultérieurement. Une déviation par rapport à la norme est considérée comme étant une source de honte. Cependant, la loyauté envers l'entreprise demeure une décision personnelle que l'individu doit faire à son niveau (Hofstede Insights, 2019).

Ces aspects culturels peuvent être associés à différents facteurs de cause du burnout qui ont été mentionnés dans les chapitres précédents :

— **Belgique**

- Individualisme de la performance ;
- Banalisation de la performance ;
- Difficulté à déterminer sa contribution individuelle au projet.

— **Japon**

- Loyauté et servitude allongent les journées ;
- Cohésion de groupe face aux difficultés.

Masculinité et féminité

La Belgique obtient une valeur de 54 qui est plutôt moyenne par rapport à cette dimension demandant une approche plus consensuelle que « confrontationnelle », préférant le résultat à la victoire. On observe toutefois un écart notable entre les populations francophones (60) et néerlandophones du pays (43) pouvant expliquer les difficultés des deux communautés à se comprendre (Hofstede Insights, 2019).

De l'autre côté avec un indice de 95, la société japonaise est la deuxième la plus masculine du monde, précédée par la Slovaquie. Même si certains traits comme les comportements individualistes et compétitifs n'y sont pas rencontrés, la compétition entre les sexes y est toutefois acharnée dès le plus jeune âge, les femmes étant en général reléguées au second plan. La perfection est recherchée dans tous les aspects de la vie qu'ils soient philosophiques ou matériels (Hofstede Insights, 2019).

Ces aspects culturels peuvent être associés à différents facteurs de cause du burnout qui ont été mentionnés dans les chapitres précédents :

— **Belgique**

- Besoin d'équité pour l'épanouissement ;
- Différence de caractère selon le sexe (cynisme et émotionnel) ;
- Aspects préventifs plus ou moins pris en compte selon le sexe.

— **Japon**

- Fonction et rôles prédéterminés ;

- Différences de perspectives selon le sexe ;
- Délaissement des relations personnelles au profit du travail.

Indice de contrôle de l'incertitude

Avec 94%, la Belgique obtient ici un des scores les plus élevés pour cette dimension. Hofstede l'explique par son historique tumultueux, souvent ballottée entre les puissances voisines et ce déjà bien avant son indépendance en 1830. Pour compenser, la certitude est atteinte par le développement d'attitudes rigoureuses, détaillées et contextualisées. Une planification et des règles poussées ont pour objectif de faciliter le travail du gestionnaire et éviter l'apparition de points de tension (Hofstede Insights, 2019).

Le Japon se situe un peu plus bas avec son score de 92 et justifie ce besoin de contrôle par l'hostilité régulière de son environnement naturel (tsunamis, tremblements de terre, typhons, activité volcanique...) pour laquelle une préparation poussée de la population est nécessaire. Les habitants, suivant pour la plupart selon un programme de vie quasi-rituel, garantit une prévisibilité quasi-maximale par rapport aux risques (Hofstede Insights, 2019).

Ces aspects culturels peuvent être associés à différents facteurs de cause du burnout qui ont été mentionnés dans les chapitres précédents :

— Belgique

- Manquer de directives peut devenir source de stress ou d'épuisement.

— Japon

- Importance de l'ordre et de la structure ;
- Dévier par rapport à la norme est persécuté et devient source de stress.

Orientation long-terme et court-terme

La Belgique marque son côté pragmatique par un score de 82 qui se reflète par une pensée où la vérité dépend beaucoup de la situation, du contexte et de l'époque montrant la possibilité de s'adapter aux conditions changeantes avec une forte disposition à investir, épargner et persévérer pour obtenir des résultats (Hofstede Insights, 2019).

Le Japon est un des pays les plus orientés sur le long-terme avec son score de 88 (précédé de la Corée du Sud et de Taïwan). Les japonais considèrent notamment que leur vie n'est qu'une page dans la longue histoire de l'humanité, ce qui induit un certain sentiment de fatalisme par rapport à leurs possibilités individuelles. Suivant cette philosophie, les entreprises nippones vont privilégier un résultat favorisant la stabilité plutôt qu'une rentabilité immédiate (Hofstede Insights, 2019).

Ces aspects culturels peuvent être associés à différents facteurs de cause du burnout qui ont été mentionnés dans les chapitres précédents :

- **Belgique**

- Peur de la précarité de l'emploi.

- **Japon**

- Sacrifice présent pour la génération suivante ;
 - Sacrifice personnel pour la nation.

Plaisir et modération

La Belgique a un score de 57 exprimant plutôt l'expression de ses impulsions et l'assouvissement de ses désirs de profiter de la vie. Les belges gardent une vision plutôt optimiste, accordant les ressources nécessaires (temps et argent principalement) pour les activités auxquelles ils prennent du plaisir (Hofstede Insights, 2019).

Avec un score faible de 42, le Japon baigne plutôt dans une culture de retenue où ils vont fréquemment se confronter au cynisme et au pessimisme. Par rapport aux sociétés « plus libres », les individus de celle-ci vont montrer une sorte de culpabilité à l'idée de se rétribuer de plaisir, croyant commettre un impair (Hofstede Insights, 2019).

Ces aspects culturels peuvent être associés à différents facteurs de cause du burnout qui ont été mentionnés dans les chapitres précédents :

- **Belgique**

- Besoin d'exprimer sa pensée (potentiellement ravageur) ;
 - Difficulté de se taire face à un conflit de valeurs.

- **Japon**

- Décalage entre la façade et la pensée ;
 - Mauvaise perception des « temps morts » ;
 - Faible importance accordée aux loisirs ;
 - Manque de contrôle sur son existence.

4.4.3 Remarques sur la comparaison

En ce qui concerne le lien avec la théorie de Hofstede, l'individualisme est négativement corrélé au burnout. La distance au pouvoir, la masculinité et l'intolérance à l'incertitude sont positivement liés au niveau du burnout pour un pays donné. En somme, les travailleurs ressentent moins le burnout dans les pays où les cadres sociaux du travail sont moins contraignants et dans lesquels les individus doivent seulement s'occuper d'eux-même et de leur famille proche (Schaufeli, 2018, p. 14).

Le burnout est aussi lié au type de gouvernance du pays (Schaufeli, 2018, p. 13) : un pays faible économiquement avec un niveau de démocratie peu élevé et corrompu engendre un taux de burnout plus élevé qu'un pays mieux gouverné.

Dans la culture conventionnelle japonaise, l'écart entre le ressenti et ce qui est exprimé est accepté et considéré comme un moyen supporter la situation, contrairement aux occidentaux qui expriment librement et honnêtement leurs émotions et ressentis (Sohn, Lee & Yoon, 2016, p. 598). Les individus qui doivent refouler leurs sentiments ont plus de chances de développer un burnout.

En somme, nous remarquons qu'aussi bien la Belgique que le Japon ont un niveau de préparation à l'incertitude très élevé et que l'orientation à long terme a de l'importance en raison de leur histoire. La grande différence se situe à la fois dans la retenue sociale et la masculinité exacerbée de la société japonaise alors que la Belgique se trouve dans une position plus modérée. Ces différents aspects culturels peuvent expliquer pourquoi le taux de burnout est plus important en Asie et que ni traité, ni considéré, mènera au *karōshi*.

4.5 Comparaison du taux d'épuisement en Europe et en Asie selon les heures de travail

L'OCDE a rassemblé pour l'année 2018, les heures moyennes de travail annuel pour les différents pays du monde (voir Figure 4.3). En Europe, dans les pays où les heures de travail sont bas tels que les Pays-Bas (1433 heures), la Belgique (1545 h), la Norvège (1419 h), le Danemark (1408 h), la Suède (1474 h), l'Allemagne (1356 h), la France (1526 h) et le Luxembourg (1518 h) rencontrent une prévalence du burnout qui est relativement faible. Un autre point à noter est que pour un produit égal, une augmentation du nombre d'heures de travail réduit la productivité. Une mesure communément acceptée pour estimer la productivité est le PIB par heure travaillée, mesurant la valeur moyenne créée par un travailleur lorsque celui-ci preste une heure de travail. Par exemple, les travailleurs nordiques prestent moins d'heures mais ont une productivité supérieure grâce à des tâches facilitées par l'automatisation, la robotisation ou l'utilisation poussée de l'informatique (Schaufeli, 2018, pp. 10-12).

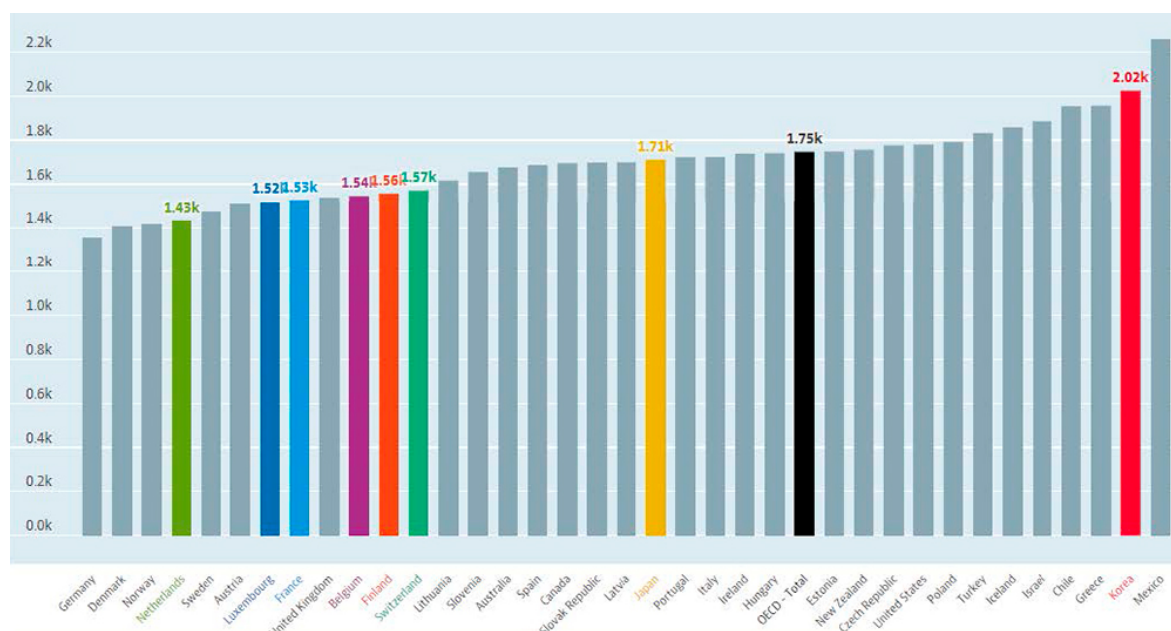


Figure 4.3 – Nombre moyen d’heures prestées par travailleur et par an pour les pays de l’OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques, 2017).

En ce qui concerne des heures de travail dans les pays asiatiques, la Corée avec une moyenne d’heures de travail de 2024 heures par an, se situe dans le top 3 des pays ayant le plus grand nombre d’heures prestées au monde suivi du Japon avec 1710 heures. Ce nombre élevé d’heures de travail s’explique notamment par le manque d’encadrement réglementaire vis-à-vis de la gestion des heures de travail en Asie ainsi qu’à la valeur attribuée au travail au sein des différents pays (Lerouge, 2013, pp. 38-40 ; Li, 2016, p. 139). Le surmenage se retrouve dans le monde entier même si on le retrouve en particulier dans le monde asiatique et les pays à faible revenu (Li, 2016, p. 139).

Conclusion

Dans ce mémoire, nous avons parcouru le concept d'épuisement professionnel à travers les deux continents. Il semblerait que le niveau du burnout soit plus élevé en Asie qu'en Europe et y soit caractérisé par davantage de différences que de similitudes entre les deux continents. Les caractéristiques d'un pays-type présentant un fort niveau de burnout sont : 1) le travail y est considéré comme étant le rôle le plus important et qui a le plus de valeur, 2) un pays pauvre ayant un faible niveau de démocratie, 3) une corruption élevée, 4) une inégalité dans le rôle des genres, 5) un pays où les personnes sont moins collectivistes, 6) un pays hiérarchique dans lequel la population se sent inconfortable avec l'incertitude. D'ailleurs, une distance hiérarchique élevée est également hautement liée au burnout. D'autres facteurs de l'environnement du travail tels qu'une forte pression, une faible efficacité, un manque d'autonomie, d'innovation et de support social, augmentent le risque du burnout. Une adaptation centrée sur la résolution de problèmes aide à réduire l'épuisement professionnel tandis que la focalisation sur les émotions contribue à son développement. Nous avons également vu que la culture constitue une dimension à considérer dans son développement.

A l'échelle nationale, le burnout est positivement lié au nombre d'heures de travail par semaine. Plus elles sont élevées, plus le risque de d'épuisement professionnel augmente puisque moins de temps est alloué à la vie sociale et au repos. Nous avons pu constater que les pays occidentaux travaillent en moyenne 40 heures alors que la majeure partie des employés issus des pays asiatiques preste environ 50 heures ou plus par semaine puisque la plupart des pays ont soit aucune limite absolue de travail hebdomadaire maximal ou ne veillent pas à son application.

Dans l'approche occidentale, les causes du burnout sont plutôt liées à un manque de liberté, de reconnaissance, de soutien, à un ressenti d'inutilité, d'insatisfaction, ainsi qu'au conflit de valeur. Tandis que pour le karōshi, les causes sont plutôt caractérisées par des facteurs psychologiques et culturels centrés sur des valeurs confucéennes et bouddhistes qui donnent une grande importance à la loyauté, l'harmonie ainsi qu'au nationalisme induisant de longues heures de travail et d'un stress permanent. Les occidentaux ont comme conception vis-à-vis du burnout que l'effort au travail est un risque à prendre qui mène au succès personnel. Au contraire, les Japonais le voient comme une consécration de soi et une fidélité envers la société. Les conséquences en Occident sont souvent l'arrêt du travail, accompagné d'un traitement tandis qu'en Asie, elles se manifestent par des maladies cardiovasculaires ou cérébrovasculaires pouvant déboucher sur un décès ou par des troubles psychologiques menant au suicide.

Ce mémoire nous a aussi amenés à nous questionner quant à l'existence de potentielles préventions du burnout et du karōshi. Nous apprendrons qu'en Occident, une multitude de programmes, suggestions et expérimentations existent mais, une solution efficace permettant d'éliminer ou réduire le burnout n'a pas encore été trouvée à l'heure actuelle. De plus, des méthodes individuelles sont plus encouragées, comme le fait de proposer au travailleur atteint du burnout de faire un travail sur lui-même et de pouvoir délimiter le professionnel du privé. L'aspect des changements organisationnels est moins plébiscité à cause du coût en ressources et en temps pour changer la culture et le management.

En fait, cela s'explique par notre culture individualiste où l'on va récompenser ceux qui résistent plutôt que de s'attarder sur ceux qui en sont atteints. Nous relèverons cependant que les mesures de prévention sont plus développées en Europe qu'en Asie où les premières recherches sur le sujet du karōshi au Japon sont encore très balbutiantes et nécessitent davantage de recherches sur cette maladie qui s'avère fatale. En outre, ce phénomène est également rencontré au sein d'autres pays asiatiques bien que la recherche y est à un stade moins avancé se basant principalement sur les méthodes japonaises. Le gouvernement japonais tout comme certaines entreprises commencent à mettre en place des cadres liés à l'environnement du travail afin d'un peu mieux protéger les employés. La réduction des heures de travail n'est toutefois pas la solution ultime à ce problème puisque d'autres facteurs tels que le stress, la culture, la mentalité ou encore les valeurs interviennent également. Il est donc essentiel de trouver des solutions associées aux aspects historiques, culturels, éthiques, économiques, psychologiques, managériales de la société. Malgré l'attachement des japonais pour leur culture, détruire les constructions sociales pour éliminer les pratiques inutiles devrait mener dans la bonne direction.

Les pratiques de gestion des ressources humaines japonaises se rapprochent de plus en plus, bien que très lentement, de celles rencontrées en Occident. Néanmoins, ce taux inégal de burnout provient à la fois des ressources humaines qui doivent assimiler la culture et la mentalité nipponnes alors qu'une approche individuelle basée sur le bonheur et l'épanouissement est mise en avant en Belgique.

De nombreuses limites ont été rencontrées à l'occasion de ce mémoire. Premièrement, celui-ci étant majoritairement théorique, il va de soi qu'un aspect plus pratique aurait apporté une certaine complémentarité, confirmant ou infirmant la problématique de départ. Il nous a fallu faire sans cette approche pratique essentiellement due à une difficulté de trouver des personnes atteintes du karōshi en Asie, et désirant en parler. D'ailleurs, les asiatiques étant très sensibles à ce sujet et pour des raisons de confidentialité et de secret professionnel, nous n'avons fait face qu'à des refus. Deuxièmement, à l'heure actuelle, il n'existe qu'une seule étude réalisée à grande échelle par Savicki en 2002 pour comparer le burnout à travers 13 cultures occidentales. A notre connais-

sance, il n'existe aucune autre recherche englobant la comparaison du burnout et du karōshi. De plus, le burnout à l'Occident présente de nombreuses caractéristiques issues de recherches poussées tandis qu'en Asie, la documentation est limitée en raison de la barrière, plus difficile d'accès, des langues et également à sa reconnaissance assez tardive en comparaison du burnout en occident. Troisièmement, concernant l'approche asiatique, nous nous sommes plutôt basés sur le Japon où est apparu le karōshi et sur lequel il est possible de trouver le plus d'informations parmi les pays asiatiques. Nous avons appris qu'en Chine, Corée et à Taïwan le phénomène est similaire mais avec des particularités liées à leur propre culture. Quatrièmement, nous sommes conscients que la théorie d'Hofstede n'est pas totalement représentative puisque l'étude réalisée porte sur les employés de chez IBM, ce qui n'est qu'un exemplaire d'une infime partie de la population de travailleurs mondiaux. Cependant, nous avons utilisé ce concept afin de nous repérer au sein des différentes cultures et de compléter les arguments avec divers articles trouvés. Finalement, certaines informations viennent d'études réalisées à base d'un petit échantillon qui, en toute vraisemblance, ne représentera pas correctement une population entière.

Durant la réalisation de ce mémoire, nous avons trouvé plusieurs directions de recherches futures possibles. Etant donné que la population asiatique, et plus particulièrement, japonaise, est profondément enracinée dans les valeurs, il serait intéressant d'approfondir les recherches sur la déconstruction sociale permettant de diminuer le taux de karōshi d'une manière efficace. De plus, lorsque la documentation sur karōshi sera plus étayée à l'avenir, nous serions enclins à nous demander s'ils réussiront à convaincre les travailleurs japonais à délaisser la conception traditionnelle du travail au profit de leur qualité de vie ?

Dernièrement, tel que décrit à l'origine, l'épuisement professionnel pouvait être assimilé à une forme d'érosion de l'engagement personnel (Schaufeli et al., 2009, pp. 214-216). En limitant cette érosion et, au contraire, en stimulant cet engagement personnel serait-il alors possible de s'en défaire en arrivant à se focaliser sur son bien-être ? Étudié sous cet angle, le burnout pourrait-il être amené à disparaître ?

Bibliographie

- Ahola, K., Toppinen-Tanner, S. & Seppänen, J. (2017). Interventions to alleviate burnout symptoms and to support return to work among employees with burnout : Systematic review and meta-analysis. *Burnout Research*, 4, 1-11. doi :10.1016/j.burn.2017.02.001
- Alas, R. & Edwards, V. (2011). Work-Related Attitudes in Asia and Europe : Institutional Approach. *Engineering Economics*, 22(1), 24-31. doi :10.5755/j01.ee.22.1.215
- Amagasa, T., Nakayama, T. & Takahashi, Y. (2005). Karojisatsu in Japan : characteristics of 22 cases of work-related suicide. *Journal of Occupational Health*, 47(2), 157-164. doi :10.1539/joh.47.157
- Araki, S. (2005). Death due to overwork (Karoshi) : Causation, health service, and life expectancy of Japanese males. *JMAJ*, 48, 92-98.
- Asgari, B., Pickar, P. & Garay, V. (2016). Karoshi and Karou-jisatsu in Japan : causes, statistics and prevention mechanisms. *Asia Pacific Business & Economics Perspectives*, 4(2), 49-72.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model : state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. doi :10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Demerouti, E., Janssen, P. P., van der Hulst, R. & Brouwer, J. (2000). Using Equity Theory to Examine the Difference Between Burnout and Depression. *Anxiety, Stress & Coping*, 13(3), 247-268. doi :10.1080/10615800008549265
- Beheshtifar, M. & Omidvar, A. R. (2013). Causes to Create Job Burnout in Organizations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(6), 107-113.
- Bianchi, R., Schonfeld, I. S. & Laurent, E. (2015). Burnout-depression overlap : a review. *Clinical psychology review*, 36, 28-41. doi :10.1016/j.cpr.2015.01.004
- Blunt, P. & Jones, M. L. (1997). Exploring the limits of Western leadership theory in East Asia and Africa. *Personnel Review*, 26(1/2), 6-23. doi :10.1108/00483489710157760
- Bresó, E., Salanova, M. & Schaufeli, W. B. (2007). In Search of the "Third Dimension" of Burnout : Efficacy or Inefficacy? *Applied Psychology*, 56(3), 460-478. doi :10.1111/j.1464-0597.2007.00290.x
- Brill, P. L. (1984). The need for an operational definition of burnout. *Family & Community Health*, 6(4), 12-24. doi :10.1097/00003727-198402000-00005
- Burawoy, M. (1982). *Manufacturing consent : Changes in the labor process under monopoly capitalism*. Chicago, IL, US : University Press of Chicago.

- Caughey, J. (1996). Psychological Distress in Staff of a Social Services District Office : A Pilot Study. *British Journal of Social Work*, 26(3), 389-398. doi :10.1093/oxfordjournals.bjsw.a011102
- Cedoline, A. J. (1982). *Job burnout in public education : Symptoms, causes, and survival skills*. New York, NY, US : Teachers College Press.
- Chabot, P. (2013). *Global burn-out* (2^e éd.). Perspectives critiques. Paris, FR : Presses universitaires de France.
- Cheng, Y., Park, J., Kim, Y. & Kawakami, N. (2012). The recognition of occupational diseases attributed to heavy workloads : experiences in Japan, Korea, and Taiwan. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 85(7), 791-799. doi :10.1007/s00420-011-0722-8
- Chiang, F. (2005). A critical examination of Hofstede's thesis and its application to international reward management. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1545-1563. doi :10.1080/09585190500239044
- Chung, T. Z. (1991). Culture : A key to management communication between the Asian-Pacific area and Europe. *European Management Journal*, 9(4), 419-424. doi :10.1016/0263-2373(91)90103-W
- Cîmpeanu, M.-A. & Pîrju, S. I. (2010). The specificity of the Organizational Culture in European Management. *EIRP Proceedings*, 5, 290-295.
- Cîmpeanu, M.-A., Pîrju, S. I. & Mironov, G. (2011). Characterization of European Management Perspective Hofstede's Cultural Dimensions Comparative Analysis. *Risk in Contemporary Economy*, 220-224.
- Clark, M. A., Michel, J. S., Zhdanova, L., Pui, S. Y. & Baltes, B. B. (2016). All Work and No Play ? A Meta-Analytic Examination of the Correlates and Outcomes of Workaholism. *Journal of Management*, 42(7), 1836-1873. doi :10.1177/0149206314522301
- Conseil Supérieur de la Santé. (2017). Burnout et travail. Conseil Supérieur de la Santé, Bruxelles, BE.
- Cordes, C. L. & Dougherty, T. W. (1993). A Review and an Integration of Research on Job Burnout. *The Academy of Management Review*, 18(4), 621-656. doi :10.2307/258593
- Davies, R. J. & Ikeno, O. (2002). *The Japanese mind : Understanding contemporary Japanese culture* (1^{re} éd.). Boston, MA, US : Tuttle Publishing.
- De Block, M. (2018, mai 7). Reconnaissance du burn-out comme maladie liée au travail : Lancement d'un projet pilote dès novembre 2018. Bruxelles, BE. Récupérée à partir de <https://www.deblock.belgium.be/fr/reconnaissance-du-burn-out-comme-maladie-li%C3%A9e-au-travail-lancement-d%E2%80%99un-projet-pilote-d%C3%A8s-novembre>
- de Gaulejac, V. (2008). Approche socioclinique de la souffrance au travail. *International Review of Sociology*, 18(3), 433-441. doi :10.1080/03906700802376495

- Dedoussis, V. (2001). Keiretsu and management practices in Japan – resilience amid change. *Journal of Managerial Psychology*, 16(2), 1-16. doi :10.1108/02683940110380988
- Dejours, C. (2013). *Travail vivant, tome 2 : Travail et émancipation*. Petite bibliothèque Payot. Paris, FR : Payot.
- Delaye, R. & Boudrandi, S. (2010). L'épuisement professionnel chez le manager de proximité : le rôle régulateur de l'entreprise dans la prévention du Burnout. *Management & Avenir*, 32(2), 254. doi :10.3917/mav.032.0254
- Demerouti, E., Mostert, K. & Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement : a thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 209-222. doi :10.1037/a0019408
- Dunford, B. B., Shipp, A. J., Boss, R. W., Angermeier, I. & Boss, A. D. (2012). Is burnout static or dynamic? A career transition perspective of employee burnout trajectories. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 637-650. doi :10.1037/a0027060
- Eguchi, H., Wada, K. & Smith, D. R. (2016). Recognition, Compensation, and Prevention of Karoshi, or Death due to Overwork. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 58(8), e313-e314. doi :10.1097/JOM.0000000000000797
- Eurofound. (2018). Burnout in the workplace : A review of data and policy responses in the EU. Publications Office of the European Union. doi :10.2806/957351
- Firth, H., McIntee, J., McKeown, P. & Britton, P. (1986). Burnout and professional depression : related concepts? *Journal of Advanced Nursing*, 11(6), 633-641. doi :10.1111/j.1365-2648.1986.tb03380.x
- Florea, R. & Florea, R. (2016). Individual and Organizational Implications of Work-related Stress. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 19(1), 28-33. Récupérée à partir de <https://search.proquest.com/docview/1805743849?accountid=12156>
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165. doi :10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x
- Freudenberger, H. J. & North, G. (1985). *Women's burnout : How to spot it, how to reverse it, and how to prevent it* (1^{re} éd.). Garden City, NY, US : Doubleday.
- Galam, É. (2012). Burnout. In É. Galam (Éd.), *L'erreur médicale, le burnout et le soignant* (pp. 123-137). doi :10.1007/978-2-8178-0295-4{\textunderscore}7
- Glass, D. C., McKnight, J. D. & Valdimarsdottir, H. (1993). Depression, burnout, and perceptions of control in hospital nurses. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 61(1), 147-155. doi :10.1037/0022-006X.61.1.147
- Golembiewski, R. T. (1996). *Global burnout : A worldwide pandemic explored by the phase model*. Monographs in organizational behavior and industrial relations, 7623-0116. Greenwich, CT, US : JAI.
- Golembiewski, R. T., Boudreau, R. A., Kim, B.-S., Munzenrider, R. F. & Park, S.-J. (1990). Burnout in Cross-Cultural Settings : Are The MBI Sub-Domains Idio-

- syncratic or Generic ? *Journal of Health and Human Resources Administration*, 13(1), 182-191. doi :10.2307/25780439
- Graber, D. R. & Kilpatrick, A. O. (2008). Establishing values-based leadership and value systems in healthcare organizations. *Journal of Health and Human Services Administration*, 31(2), 179-197.
- Guéritault-Chalvin, V. & Cooper, C. (2004). Mieux comprendre le burnout professionnel et les nouvelles stratégies de prévention : un compte rendu de la littérature. *Journal de Thérapie Comportementale et Cognitive*, 14(2), 59-70. doi :10.1016/S1155-1704(04)97446-0
- Hansez, I., Mairiaux, P., Firket, P. & Braeckman, L. (2010). Recherche sur le Burnout au sein de la population active belge : rapport final. SPF Emploi, Travail & Concertation sociale. Récupérée à partir de <http://www.emploi.belgique.be/WorkArea/DownloadAsset.aspx?id=45740>
- Hansez, I., Rusu, D., Firket, P. & Braeckman, L. (2019). Evolution 2010-2018 du burnout en Belgique et intérêt de l'utilisation conjointe de deux outils de diagnostic. SPF Emploi, Travail & Concertation sociale. Récupérée à partir de <http://www.emploi.belgique.be/WorkArea/DownloadAsset.aspx?id=48179>
- Henry, B. J. (2014). Nursing burnout interventions : what is being done ? *Clinical journal of oncology nursing*, 18(2), 211-214. doi :10.1188/14.CJON.211-214
- Herbig, P. A. & Palumbo, F. A. (1994). Karoshi : Salaryman Sudden Death Syndrome. *Journal of Managerial Psychology*, 9(7), 11-16. doi :10.1108/02683949410075831
- Higashiguchi, K., Morikawa, Y., Miura, K., Nishijo, M., Tabata, M., Yoshita, K., ... Nakagawa, H. (1998). The Development of the Japanese Version of the Maslach Burnout Inventory and the Examination of the Factor Structure. *Nippon Eiseigaku Zasshi (Japanese Journal of Hygiene)*, 53(2), 447-455. doi :10.1265/jjh.53.447
- Hofstede Insights. (2019). Country Comparison : Belgium & Japan. Récupérée, à partir de <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/belgium,japan/>
- Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 1(2), 81-99. doi :10.1007/BF01733682
- Hofstede, G. (2007). Asian management in the 21st century. *Asia Pacific Journal of Management*, 24(4), 411-420. doi :10.1007/s10490-007-9049-0
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures : The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-26. doi :10.9707/2307-0919.1014
- Hofstede, G. H. (1980). *Culture's consequences : International differences in work-related values*. Cross-cultural research and methodology series, 0271-9177. Beverly Hills, CA, US : Sage.
- Hofstede, G. H., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations : Software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival* (3^e éd.). New York, NY, US : McGraw-Hill.

- Hosokawa, M., Tajiri, S. & Uehata, T. (1982). *Karoshi : Approval of cerebral and cardiovascular diseases as occupational disease and how to prevent them*. Tokyo, JP : Rodo Keizaisha.
- Hu, N.-C., Chen, J.-D. & Cheng, T.-J. (2016). The Associations Between Long Working Hours, Physical Inactivity, and Burnout. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 58(5), 514-518. doi :10.1097/JOM.0000000000000715
- Hudgins, D. & Gevrek, D. (2016). Dynamic Labor Scheduling in Japan : Underemployment Reduction and Karoshi Avoidance Through Optimal Tracking Control. *Global Economic Review*, 45(2), 134-169. doi :10.1080/1226508X.2016.1156008
- Huhtala, M., Tolvanen, A., Mauno, S. & Feldt, T. (2015). The Associations between Ethical Organizational Culture, Burnout, and Engagement : A Multilevel Study. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 399-414. doi :10.1007/s10869-014-9369-2
- Iacovides, A., Fountoulakis, K., Kaprinis, S. & Kaprinis, G. (2003). The relationship between job stress, burnout and clinical depression. *Journal of Affective Disorders*, 75(3), 209-221. doi :10.1016/S0165-0327(02)00101-5
- Inoue, N. (2016). Stress Evaluation for the Prevention of Karoshi. *Occupational Medicine & Health Affairs*, 04(06). doi :10.4172/2329-6879.1000257
- Iwasaki, K., Takahashi, M. & Nakata, A. (2006). Health Problems due to Long Working Hours in Japan : Working Hours, Workers' Compensation (Karoshi), and Preventive Measures. *Industrial Health*, 44(4), 537-540. doi :10.2486/indhealth.44.537
- Jackson, S. E. & Maslach, C. (1982). After-effects of job-related stress : Families as victims. *Journal of Organizational Behavior*, 3(1), 63-77. doi :10.1002/job.4030030106
- Jobin, P. (2008). La mort par surtravail et le toyotisme. *Les Mondes du Travail*, 8, 103-116.
- Jobin, P. & Tseng, Y.-H. (2014). Le suicide comme karōshi ou l'overdose de travail. *Travailler*, 31(1), 45-88. doi :10.3917/trav.031.0045
- Kanai, A. (2009). "Karoshi (Work to Death)" in Japan. *Journal of Business Ethics*, 84, 209-216. doi :10.1007/s10551-008-9701-8
- Ke, D.-S. (2012). Overwork, stroke, and karoshi-death from overwork. *Acta Neurologica Taiwanica*, 21(2), 54-59.
- Keys, J. B., Denton, L. T. & Miller, T. R. (1994). The Japanese Management Theory Jungle-Revisited. *Journal of Management*, 20(2), 373-402. doi :10.1177/014920639402000205
- Kitanaka, J. (2011). *Depression in Japan*. doi :10.2307/j.ctt7rrv0
- Kobayashi, T. & Middlemiss, S. (2008). Employers' liability for occupational stress and death from overwork (karoshi) of workers in Japan. *International Journal of Private Law*, 1(3/4), 256-267. doi :10.1504/IJPL.2008.021229

- Kondo, N. & Oh, J. (2010). Suicide and karoshi (death from overwork) during the recent economic crises in Japan : the impacts, mechanisms and political responses. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 64(8), 649-650. doi :10.1136/jech.2009.090787
- Kotter, J. P. (2001). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 79, 1-13. Récupérée à partir de https://www.ndti.org.uk/uploads/files/HBR_What-Leaders-Really-Do.pdf
- Kovess-Masfety, V. & Saunder, L. (2017). Le burnout : historique, mesures et controverses. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 78(1), 16-23. doi :10.1016/j.admp.2016.01.007
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E. & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory : A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*, 19(3), 192-207. doi :10.1080/02678370500297720
- Kusumasari, N. P. & Wahyuningtyas, R. (2018). The Influence of Overtime to Work-Family Conflict and Job Performance in Witel Bogor of PT Telkom Indonesia. *International Seminar & Conference on Learning Organization*, 140-148.
- Langelaan, S., Bakker, A. B., van Doornen, L. J. & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement : Do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences*, 40(3), 521-532. doi :10.1016/j.paid.2005.07.009
- Le Grand Robert*. (2013). Paris, FR : Le Robert.
- Leiter, M. P. & Durup, J. (1994). The discriminant validity of burnout and depression : A confirmatory factor analytic study. *Anxiety, Stress & Coping*, 7(4), 357-373. doi :10.1080/10615809408249357
- Lerouge, L. (2013). Risques psychosociaux et système japonais de prévention des risques au travail. Récupérée à partir de https://comptrasec.u-bordeaux.fr/sites/default/files/pdf_book/RapportCOMPARISK_Japon.pdf
- Li, J. (2016). Karoshi : An international work-related hazard? *International Journal of Cardiology*, 206, 139-140. doi :10.1016/j.ijcard.2016.01.092
- Lloyd, C., King, R. & Chenoweth, L. (2002). Social work, stress and burnout : A review. *Journal of Mental Health*, 11(3), 255-265. doi :10.1080/09638230020023642
- Lok, P. & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment. *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338. doi :10.1108/02621710410529785
- Lorencowicz, H. & Lorencowicz, E. (2013). Cultural differences and doing business in Asia and Europe : An example of Taiwan and Poland. *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, 15(3), 217-223.
- MacBride, A. (1983). Burnout : Possible? Probable? Preventable? *Canada's Mental Health*, 31(1), 2-3.

- Maricourt, R. d. (2012). Communication interne et culture d'entreprise au japon. *Communication et organisation*, (5), 1-19. doi :10.4000/communicationorganisation.1719
- Maslach, C. (1998). A Multidimensional Theory of Burnout. In C. L. Cooper (Éd.), *Theories of Organizational Stress* (pp. 68-85). Oxford, UK : Oxford University Press.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113. doi :10.1002/job.4030020205
- Maslach, C., Jackson, S. E. & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual* (3^e éd.). Mountain View, CA, US : CPP, Inc.
- Maslach, C., Jackson, S. E. & Leiter, M. P. (1997). Maslach Burnout Inventory : Third edition. In C. P. Zalaquett & R. J. Wood (Éd.), *Evaluating stress : A book of resources* (pp. 191-218). Lanham, MD, US : Scarecrow Press.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2017). Understanding Burnout : New Models. In C. L. Cooper & J. C. Quick (Éd.), *The Handbook of Stress and Health* (T. 104, pp. 36-56). doi :10.1002/9781118993811.ch3
- Maslach, C. & Schaufeli, W. B. (1993). Historical and conceptual development of burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Éd.), *Professional burnout* (pp. 1-16). Series in applied psychology : social issues and questions. Philadelphia, PA, US : Taylor & Francis.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52, 397-422. doi :10.1146/annurev.psych.52.1.397
- Meier, S. T. (1984). The construct validity of burnout. *Journal of Occupational Psychology*, 57(3), 211-219. doi :10.1111/j.2044-8325.1984.tb00163.x
- Nishiyama, K. & Johnson, J. V. (1997). Karoshi, death from overwork : occupational health consequences of Japanese production management. *International journal of health services : planning, administration, evaluation*, 27(4), 625-641. doi :10.2190/1JPC-679V-DYNT-HJ6G
- North, S. (2011). Deadly virtues : Inner-worldly asceticism and karôshi in Japan. *Current Sociology*, 59(2), 146-159. doi :10.1177/0011392110391145
- NPA. (2019). Prévisions de la situation de suicide en 2020 (Heisei 30 nenjū ni okeru jisatsu no jōkyō). National Police Agency (Keisatsu-chō). Récupérée à partir de https://www.npa.go.jp/safetylife/seianki/jisatsu/H30/H30_jisatunojoukyou.pdf
- Odagiri, Y., Shimomitsu, T., Ohya, Y. & Kristensen, T. S. (2004). Overcommitment and high effort are strongly associated with burnout among Japanese nurses. *International Journal of Behavioral Medicine*, 11(4).
- Oe, M., Ishida, T., Favrod, C., Martin-Soelch, C. & Horsch, A. (2018). Burnout, Psychological Symptoms, and Secondary Traumatic Stress Among Midwives Working

- on Perinatal Wards : A Cross-Cultural Study Between Japan and Switzerland. *Frontiers in psychiatry*, 9, 387. doi :10.3389/fpsyt.2018.00387
- OED Online. (2019). burn-, comb. form. Récupérée, à partir de <https://www.oed.com/view/Entry/25030>
- Okudaira, M. (2004). Karoshi (Death from Overwork) from a Medical Point of View. *Japan Medical Association Journal*, 47(5), 205-210.
- Ono, H. (2018). Why Do the Japanese Work Long Hours? Sociological Perspectives on Long Working Hours in Japan. *Japan Labor Issues*, 2(5).
- Organisation de coopération et de développement économiques. (2017). *Heures travaillées (indicateur)*. doi :10.1787/90b614ce-fr
- Organisation de coopération et de développement économiques. (2018). *Working Better with Age : Japan*. doi :10.1787/9789264201996-en
- Organisation mondiale de la Santé. (2008). Chapitre XXI : Facteurs influant sur l'état de santé et motifs de recours aux services de santé (Z00-Z99). *CIM-10 Version 2008*.
- Organisation mondiale de la Santé. (2012). Définition de la dépression. Récupérée à partir de <http://www.euro.who.int/fr/health-topics/noncommunicable-diseases/mental-health/news/news/2012/10/depression-in-europe/depression-definition>
- Organisation mondiale de la Santé. (2019). Assemblée mondiale de la Santé – Actualités du 25 mai 2019. Récupérée à partir de <https://www.who.int/fr/news-room/detail/25-05-2019-world-health-assembly-update>
- Périlleux, T. & Vendramin, P. (2017). Le travail est-il devenu insoutenable? Sociétés en changement.
- Pines, A. M. (1993). Burnout : An Existential Perspective. In W. B. Schaufeli & C. Maslach (Éd.), *Professional Burnout* (pp. 33-51). doi :10.4324/9781315227979-4
- Pines, A. M. & Keinan, G. (2005). Stress and burnout : The significant difference. *Personality and Individual Differences*, 39(3), 625-635. doi :10.1016/j.paid.2005.02.009
- Pouilly, C., Geneste-Saelens, J., Brousse, G. & Liotier, J. (2017). *Urg' Psychiatrie : Toutes les situations d'urgence psychiatrique en poche !* (2^e éd.). Urg'. Montrouge, FR : Arnette.
- Price, J. L. & Mueller, C. W. (1986). *Handbook of organizational measurement*. Marshfield, MS, US : Pitman.
- Redding, G., Bond, M. H. & Witt, M. A. (2014). Culture and the Business Systems of Asia. In M. A. Witt & G. Redding (Éd.), *The Oxford Handbook of Asian Business Systems* (pp. 358-382). Oxford handbooks. Oxford, UK : Oxford University Press.
- Rupert, P. A., Miller, A. O. & Dorociak, K. E. (2015). Preventing burnout : What does the research tell us? *Professional Psychology : Research and Practice*, 46(3), 168-174. doi :10.1037/a0039297

- Savicki, V. (2002). *Burnout across thirteen cultures : Stress and coping in child and youth care workers / Victor Savicki*. Westport, CT, US : Praeger.
- Schaufeli, W. B. (2017). Burnout : A Short Socio-Cultural History. In S. Neckel, A. K. Schaffner & G. Wagner (Éd.), *Burnout, Fatigue, Exhaustion* (T. 78, pp. 105-127). doi :10.1007/978-3-319-52887-8{\textunderscore}5
- Schaufeli, W. B. (2018). Burnout in Europe : Relations with National Economy, Governance and Culture. KU Leuven. doi :10.1016/j.orgdyn.2018.01.003
- Schaufeli, W. B. & Buunk, B. P. (1996). Professional burnout. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst & C. L. Cooper (Éd.), *Handbook of work and health psychology* (pp. 311-346). Chichester, UK : John Wiley.
- Schaufeli, W. B. & Buunk, B. P. (2003). Burnout : An Overview of 25 Years of Research and Theorizing. In M. J. Schabracq, J. A. Winnubst & C. L. Cooper (Éd.), *The Handbook of Work and Health Psychology* (pp. 383-425). doi :10.1002/0470013400.ch19
- Schaufeli, W. B. & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice : A critical analysis*. Issues in occupational health. London, UK : Taylor & Francis.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Maslach, C. (2009). Burnout : 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204-220. doi :10.1108/13620430910966406
- Schaufeli, W. B., Maslach, C. & Marek, T. (Éd.). (1993). *Professional burnout : Recent developments in theory and research*. Series in applied psychology : social issues and questions. Philadelphia, PA, US : Taylor & Francis.
- Schaufeli, W. B. & van Dierendonck, D. (2001). Utrechtste Burnout Schaal (UBOS) : Psychodiagnostisch gereedschap. *De Psycholoog*, 1(1), 9-11.
- Schonfeld, I. S. (1991). Burnout in teachers : Is it burnout or is it depression ? Récupérée à partir de <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED335329.pdf>
- Seltzer, J. & Numerof, R. E. (1988). Supervisory Leadership and Subordinate Burnout. *Academy of Management Journal*, 31(2), 439-446. doi :10.5465/256559
- Shan, H. P., Yang, X. H., Zhan, X. L., Feng, C. C., Li, Y. Q., Guo, L. L. & Jin, H. M. (2017). Overwork is a silent killer of Chinese doctors : a review of Karoshi in China 2013-2015. *Public health*, 147, 98-100. doi :10.1016/j.puhe.2017.02.014
- Shepherd, C. D., Marchisio, G., Morrish, S. C., Deacon, J. H. & Miles, M. P. (2010). Entrepreneurial burnout : exploring antecedents, dimensions and outcomes. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 12(1), 71-79. doi :10.1108/14715201011060894
- Shirom, A. (2005). Reflections on the study of burnout. *Work & Stress*, 19(3), 263-270. doi :10.1080/02678370500376649

- Sischika, P. & Steffgen, G. (2016). Burnout au travail au Luxembourg. Chambre des salariés Luxembourg. Récupérée à partir de <https://www.csl.lu/fr/telechargements/publications/c2698091e1>
- Sohn, H.-K., Lee, T. J. & Yoon, Y.-S. (2016). Emotional Labor and Burnout : Comparison Between the Countries of Japan and Korea. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 33(5), 597-612. doi :10.1080/10548408.2016.1167348
- Spence, J. T. & Robbins, A. S. (1992). Workaholism : definition, measurement, and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*, 58(1), 160-178. doi :10.1207/s15327752jpa5801{_}15
- Taylor-Brown, S., Johnson, K. H., Hunter, K. & Rockowitz, R. J. (1982). Stress identification for social workers in health care : A preventive approach to burn-out. *Social Work in Health Care*, 7(2), 91-100. doi :10.1300/J010v07n02{_}07
- Tsai, M.-C., Nitta, M., Kim, S.-W. & Wang, W. (2016). Working Overtime in East Asia : Convergence or Divergence? *Journal of Contemporary Asia*, 46(4), 700-722. doi :10.1080/00472336.2016.1144778
- Uehata, T. (1989). A study of Karoshi in the field of occupational medicine. *Bulletin of Society of Medicine of Japan*, 8, 35-50.
- Uehata, T. (1991). Long working hours and occupational stress-related cardiovascular attacks among middle-aged workers in Japan. *Journal of Human Ergology*, 20(2), 147-153.
- Valleur, M. & Velea, D. (2002). Les addictions sans drogue(s). *Revue Toxicbase*, (6), 1-15.
- van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C. & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 165-175. doi :10.1037/1076-8998.9.2.165
- Warr, P. B. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. New York, NY, US : Clarendon Press et Oxford University Press.
- Weathers, C. & North, S. (2009). Overtime Activists Take on Corporate Titans : Toyota, McDonald's and Japan's Work Hour Controversy. *Pacific Affairs*, 82(4), 615-636. doi :10.5509/2009824615
- White Paper on Measures to Prevent Karoshi, etc. (2017). Ministère de la Santé, du Travail et des Affaires sociales, Tokyo, JP. Récupérée à partir de <https://fpcj.jp/wp/wp-content/uploads/2017/11/8f513ff4e9662ac515de9e646f63d8b5.pdf>
- Wright, S. (2013). The differences between stress, burnout and compassion fatigue. *Nursing standard (Royal College of Nursing (Great Britain) : 1987)*, 28(5), 34-35. doi :10.7748/ns2013.10.28.5.34.s46
- Yagi, D. T., Lee, J., Puig, A. & Lee, S. M. (2011). Cross-cultural validation of factor structure in the Japanese Counselor Burnout Inventory. *Japanese Psychological Research*, 53(3), 281-291. doi :10.1111/j.1468-5884.2011.00469.x

- Yang, Z., Yang, B. & Li, J. (2015). Perspectives on compensation and legislation of death due to work overload–karoshi. *QJM : monthly journal of the Association of Physicians*, 108(4), 349-350. doi :10.1093/qjmed/hcu207
- Zastrow, C. (1984). Understanding and Preventing Burn-Out. *The British Journal of Social Work*, 14(1), 141-155. doi :10.1093/oxfordjournals.bjsw.a054937
- Zhengpu, G. (2011). Enquête sur les conditions de vie et de travail des nouvelles générations de travailleurs migrants (Shin shengdai nongmingong shenhui jiuye xiankuang he wenti shentao). *Journal de la technologie et de la création d'entreprises (Jishu chuangye yuekan)*, 14, 115-117.
- Zins, C. (2016). *Évaluation des performances d'un outil de dépistage du burn out vers le Maslach burn out inventory en médecine générale* (thèse de doct., Université de Lorraine, Nancy, FR). Récupérée à partir de <https://hal.univ-lorraine.fr/hal-01932166/document>

Appendices

1 Modèle de réciprocité de Bakker

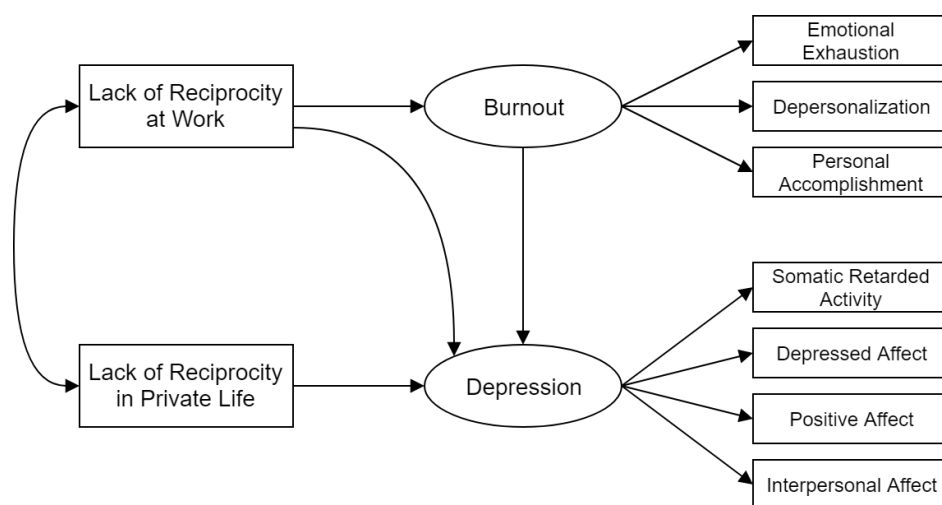


Figure 4 – Modèle intégré de réciprocité, burnout et dépression (Bakker et al., 2000, p. 252)

2 Questionnaire du Maslach Burnout Inventory (MBI)

Ci-dessous est repris le questionnaire de la variante du Maslach Burnout Inventory tel que publié en 1981 par Maslach et Jackson (1981), devenu par la suite MBI-HSS et traduit par Pouilly, Geneste-Saelens, Brousse et Liotier (2017, p. 193). La version « générique » (MBI-GS) n'ayant jamais été publiée en dehors du test commercial sera omise étant introuvable dans la littérature.

À chaque question est assortie un note comprise entre 0 et 6 définissant la fréquence à laquelle la situation est rencontrée (échelle de Likert). Ces scores signifient :

- 0. Jamais
- 1. Plusieurs fois par an ou moins
- 2. Une fois par mois ou moins
- 3. Plusieurs fois par mois
- 4. Une fois par semaine
- 5. Plusieurs fois par semaine
- 6. Chaque jour

Dans la version française, “interlocuteur” peut aussi bien désigner, un patient, un client, un élève, etc. Celui-ci est basé sur trois dimensions : l'épuisement émotionnel, l'accomplissement personnel et la dépersonnalisation.

1. Épuisement émotionnel (*Emotional Exhaustion*)

- Je me sens émotionnellement vidé par mon travail
(*I feel emotionally drained from my work*)
- Je me sens « à bout » à la fin de ma journée de travail
(*I feel used up at the end of the workday*)
- Je me sens fatigué(e) lorsque je me lève le matin et que je dois affronter une autre journée de travail
(*I feel fatigued when I get up in the morning and have to face another day on the job*)
- Travailler avec des gens tout au long de la journée me demande beaucoup d'effort
(*Working with people all day is really a strain for me*)
- Je sens que je craque à cause de mon travail
(*I feel burned out from my work*)
- Je me sens frustré(e) par mon travail
(*I feel frustrated by my job*)
- J'ai l'impression que je travaille « trop dur » dans mon travail
(*I feel I'm working too hard on my job*)

- Travailler en contact direct avec les gens me stresse trop
(*Working with people directly puts too much stress on me*)
- Je me sens au bout du rouleau
(*I feel like I'm at the end of my rope*)

2. Accomplissement personnel (*Personal Accomplishment*)

- Je peux comprendre facilement ce que mes interlocuteurs ressentent
(*I can easily understand how my recipients feel about things*)
- Je m'occupe très efficacement des problèmes de mes interlocuteurs
(*I deal very effectively with the problems of my recipients*)
- J'ai l'impression, à travers mon travail, d'avoir une influence positive sur les gens
(*I feel I'm positively influencing other people's lives through my work*)
- Je me sens plein(e) d'énergie
(*I feel very energetic*)
- J'arrive facilement à créer une atmosphère détendue avec mes interlocuteurs
(*I can easily create a relaxed atmosphere with my recipients*)
- Je me sens ragaillardi(e) lorsque dans mon travail j'ai été proche de mes interlocuteurs
(*I feel exhilarated after working closely with my recipients*)
- J'ai accompli beaucoup de choses qui en valent la peine dans ce travail
(*I have accomplished many worthwhile things in this job*)
- Dans mon travail, je traite les problèmes émotionnels très calmement
(*In my work, I deal with emotional problems very calmly*)

3. Dépersonnalisation (*Depersonalization*)

- Je sens que je m'occupe de certains interlocuteurs de façon impersonnelle comme s'ils étaient des objets
(*I feel I treat some recipients as if they were impersonal 'objects'*)
- Je suis devenu(e) plus insensible aux gens depuis que j'ai ce travail
(*I've become more callous toward people since I took this job*)
- Je crains que ce travail ne m'endurcisse émotionnellement
(*I worry that this job is hardening me emotionally*)
- Je ne me soucie pas vraiment de ce qui arrive à certains de mes interlocuteurs
(*I don't really care what happens to some recipients*)
- J'ai l'impression que mes interlocuteurs me rendent responsable de certains de leurs problèmes
(*I feel recipients blame me for some of their problems*)

	Burnout bas	Burnout modéré	Burnout élevé
Épuisement émotionnel	$x \leq 17$	$18 \leq x \leq 29$	$30 \leq x$
Accomplissement personnel	$x \geq 40$	$39 \geq x \geq 34$	$33 \geq x$
Dépersonnalisation	$x \leq 5$	$6 \leq x \leq 11$	$12 \leq x$

Table 8 – Seuils du MBI-HSS (Pouilly, Geneste-Saelens, Brousse & Liotier, 2017, p. 193).

3 Questionnaire du Copenhagen Burnout Inventory (CBI)

Ci-dessous est repris le questionnaire du Copenhagen Burnout Inventory tel que publié en 2005 par Kristensen et al. (2005, p. 200).

À chaque question est assortie une note de 0, 25, 50, 75, 100 définissant la fréquence ou l'intensité à laquelle la situation est rencontrée (assimilable à une échelle de Likert). Ces scores signifient :

- 0 « jamais/presque jamais » ou « très faiblement »
- 25 « rarement » ou « faiblement »
- 50 « parfois » ou « plus ou moins »
- 75 « souvent » ou « fortement »
- 100 « toujours » ou « très fortement »

Celui-ci est basé sur une seule dimension (l'épuisement) explorée dans trois contextes : personnel, professionnel et relationnel.

1. Épuisement personnel (*Personal Burnout*)

- À quelle fréquence vous sentez-vous fatigué ?
(*How often do you feel tired ?*)
- À quelle fréquence êtes-vous épuisé physiquement ?
(*How often are you physically exhausted ?*)
- À quelle fréquence êtes-vous épuisé émotionnellement ?
(*How often are you emotionally exhausted ?*)
- À quelle fréquence pensez-vous : « je n'en peux plus » ?
(*How often do you think : "I can't take it anymore" ?*)
- À quelle fréquence vous sentez-vous vidé ?
(*How often do you feel worn out ?*)
- À quelle fréquence vous sentez-vous faible et susceptible d'être malade ?
(*How often do you feel weak and susceptible to illness ?*)

2. Épuisement professionnel (*Personal Accomplishment*)

- Vous sentez-vous vidé à la fin de la journée de travail ?
(*Do you feel worn out at the end of the working day ?*)
- Vous sentez-vous épuisé le matin à l'idée d'une autre journée au travail ?
(*Are you exhausted in the morning at the thought of another day at work ?*)
- Sentez-vous que chaque heure de travail est fatigante pour vous ?
(*Do you feel that every working hour is tiring for you ?*)
- Avez-vous suffisamment d'énergie pour la famille et les amis durant votre temps libre ?
(*Do you have enough energy for family and friends during leisure time ?*)

- Votre travail est-il épuisant émotionnellement ?
(*Is your work emotionally exhausting ?*)
- Votre travail vous frustre-il ?
(*Does your work frustrate you ?*)
- Vous sentez-vous épuisé à cause de votre travail ?
(*Do you feel burnt out because of your work ?*)

3. Épuisement relationnel (*Depersonalization*)

- Trouvez-vous difficile de travailler avec des interlocuteurs ?
(*Do you find it hard to work with clients ?*)
- Travailler avec des interlocuteurs vous vide-t-il de votre énergie ?
(*Does it drain your energy to work with clients ?*)
- Trouvez-vous frustrant de travailler avec des interlocuteurs ?
(*Do you find it frustrating to work with clients ?*)
- Avez-vous l'impression de donner d'avantage que vous ne recevez lorsque vous travaillez avec des interlocuteurs ?
(*Do you feel that you give more than you get back when you work with clients ?*)
- Êtes-vous fatigué de travailler avec des interlocuteurs ?
(*Are you tired of working with clients ?*)
- Vous demandez-vous parfois combien de temps vous allez être capable de continuer à travailler avec des interlocuteurs ?
(*Do you sometimes wonder how long you will be able to continue working with clients ?*)

4 Exemples de méthodes de prévention de l'épuisement professionnel

Country	Details
Ireland	One of Ireland's major public sector employers, the Health Service Executive, has a policy for prevention and management of stress in the workplace. Most other large employers also have policies on workplace stress. In addition, in 2007, the Labour Relations Commission (now the Workplace Relations Commission) published a Guide on Work-Related Stress in conjunction with Ibec and the Irish Congress of Trade Unions.
Malta	The Maltese framework for the control of work-related stress, set up by the Occupational Health and Safety Authority, provides a model policy on work-related stress for companies to commit to protecting the health and welfare of their employees (including the identification of stress factors and improvement of the working environment). The aims of the policy are to establish an effective and consistent approach to the prevention of work-related stress and to provide support where cases of stress are identified.
Sweden	In 2016, the Swedish government introduced provisions on organisational and social working environments to regulate requirements, objectives, workloads, working hours and victimisation. For example, employers are now obliged to ensure that resources are adapted to whatever demands are imposed at their work. If the demands are greater than the resources, the employer can reduce the amount of work, change the order of priority, provide opportunities for rest and recovery or increase staffing. The employer also needs to make sure that a dialogue is conducted between employer and employee in order to prevent ill-health. As part of their annual working environment barometer, the white-collar trade union Unionen looked into the effects of the new provisions. The union sent out a survey to more than 7,000 working environment representatives across the country, of which around 2,700 responded. Only around a quarter of the respondents stated that their employer works to prevent unhealthy workloads. However, a third of the representatives considered their own knowledge of the new provisions to be poor or very poor.
United Kingdom	The Trades Union Congress, in partnership with the National Health Service, launched the 'Better Health at Work' scheme. The project engaged over 100 employers to help spread good practice, with a focus on mental health. The project aimed to increase awareness among employers, union representatives and employees of the importance of good health and how this impacts workforce well-being. Practices included a number of mental health first aid courses run for representatives in regional workplaces to help identify and deal with members of staff who may be suffering from stress. In addition, the Health and Safety Executive (HSE) has compiled a set of management standards which cover the primary sources of stress at work and define the characteristics and culture of an organisation in which the risks of work-related stress are effectively managed and controlled.

Table 9 – « Exemples d'actions d'employeurs pour prévenir le burnout sur le lieu de travail » (Eurofound, 2018, pp. 27-28).

Country	Details
Estonia	The Estonian Labour Inspectorate (Tööinspeksioon) has developed a web page dedicated to work-related stress, which includes a self-analysis tool (the HSE Management Standards Indicator Tool, based on the UK model) for companies for measuring work-related stress. It has also gathered good practices from companies in dealing with work-related stress and held social campaigns in 2010, 2012 and 2014–2015 (with a focus on the health, services and transport sectors). In addition, the Estonian Trade Union Confederation (Eesti Ametiühingute Keskliit, EAKL) and Estonian Employers Confederation (Eesti Tööandjate Keskliit, ETKL) promote health, safety and well-being at work. EAKL has information on its web page regarding work-related stress, explaining the causes and issues and providing suggestions on how to handle such stress. Both social partners have collaborated with the Labour Inspectorate, for example in 2009–2010, when they participated in a project which involved a national social campaign and the creation of the aforementioned web page dedicated to work-related stress. The Estonian Mental Health and Well-Being Coalition (Eesti Vaimse Tervise ja Heaolu Koalitsioon, VATEK), which is an independent public interest foundation, brings together mental health organisations across Estonia. VATEK has developed a mental health strategy for the period 2016–2025 in which mental health in the workplace is discussed, making reference also to work-related stress and the need to support the development of employee-friendly working environments. There is also a web page, developed in collaboration with the Ministry of Social Affairs (Sotsiaalministeerium), the Tööinspeksioon, National Institute for Health Development (Tervise Arengu Instituut) and the Health Board (Terviseamet), which is dedicated to overall work-life balance and provides articles, information and references to relevant materials.
Finland	There are official health guidelines from the Finnish Institute of Occupational Health (Työterveyslaitos), among others, for identifying burnout and addressing its causes, but there is no information on the extent to which the guidelines are followed or the effect that they have had. The Centre for Occupational Safety (Työturvallisuuskeskus) offers recommendations, models and guidelines, which are usually designed for well-being at work in general, and may be used for the prevention of burnout. However, none of these can be considered actions in place, as they are in no way obligatory. Legislation, mainly the Occupational Safety and Health Act (738/2002) and the Occupational Health Care Act (1383/2001), defines safety and health obligations of employers and employees on a very general level.
France	In 2015, the French Ministry of Labour issued a guide on burnout, prepared by the National Institute of Research and Security (Institut National de Recherche et de Sécurité) and the National agency for the improvement of working conditions (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) addressed to employers, human resources services, staff representatives, CHSCTs, general practitioners, occupational doctors and health and safety services. The guide also offers guidelines to identify possible sources or risks of burnout. In 2016, the Federation of Actors in Psychosocial Risks Prevention (Fédération des Intervenants des Risques Psychosociaux) also issued a guide to good practices for the prevention of burnout, addressed to human resources departments and consulting businesses in psychological risk prevention, as well as CHSCTs. The guide assesses the prevention of burnout as an urgent need for public health, underlining the critical aspect of prevention, and notes that the public debate has focused on the issue of its recognition as a work-related disease.
Luxembourg	A resource centre for the prevention and management of chronic stress (Centre de ressources Prévention et Gestion du Stress chronique Luxembourg et Grande Région) has been created to provide guidance and support for the prevention of burnout and assistance to sufferers of burnout. In July 2017, the Chamber of Employees (Chambre des Salariés) published a handbook for staff representatives to prevent them from psychological risks, including burnout. The Association for health at work in the financial sector (Association pour la Santé au Travail du Secteur Financier) also provides a self-evaluation questionnaire and information on burnout is provided on the government portal Sante.lu.
Romania	The Romanian National Health Strategy for 2014–2020 contains a component dedicated to improving mental health in the workplace. The territorial labour inspectorates have initiated and organised, at local level, actions aimed at raising awareness and providing information on stress management and psychosocial risks in the workplace, in order to ensure safe and healthy jobs for workers.
Slovenia	In 2016, the National Institute of Public Health (Nacionalni inštitut za javno zdravje NIJZ) published recommendations for employers and employees about mental health at work, including how to recognise, measure and prevent stress, burnout and depression at work at individual and organisational levels.

Table 10 – « Exemple d'actions pour prévenir le burnout sur le lieu de travail et de bonnes pratiques » (Eurofound, 2018, pp. 26-27).

5 Nombre de cas de *karōshi* indemnisés par année

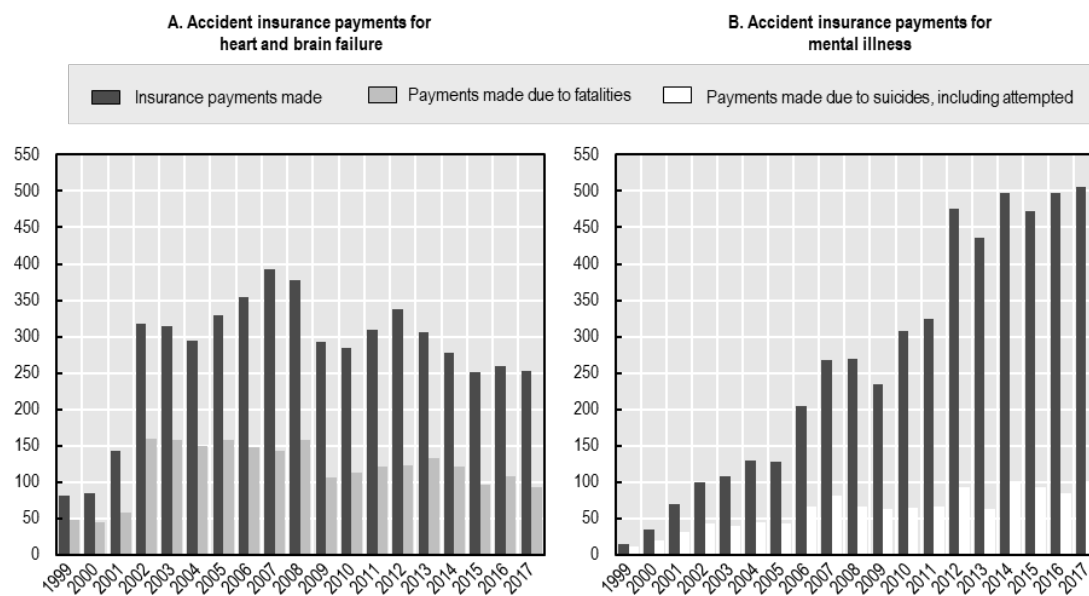


Figure 5 – Graphique du nombre d'indemnisations par an liées au *karōshi*, par cause (Organisation de coopération et de développement économiques, 2018, p. 104).

	Insurance payment made	Insurance payment made due to fatalities		Insurance payment made	Insurance payment made due to suicides, including attempted
1999	81	48	1999	14	11
2000	85	45	2000	35	19
2001	143	58	2001	70	31
2002	317	160	2002	100	43
2003	314	158	2003	108	40
2004	294	150	2004	130	45
2005	330	157	2005	127	42
2006	355	147	2006	205	66
2007	392	142	2007	268	81
2008	377	158	2008	269	66
2009	293	106	2009	234	63
2010	285	113	2010	308	65
2011	310	121	2011	325	66
2012	338	123	2012	475	93
2013	306	133	2013	436	63
2014	277	121	2014	497	99
2015	251	96	2015	472	93
2016	260	107	2016	498	84
2017	253	92	2017	506	98

Figure 6 – Tableau du nombre d'indemnisations liées au *karōshi*, par cause (Organisation de coopération et de développement économiques, 2018, p. 104).

6 Modèle de progression du karōshi

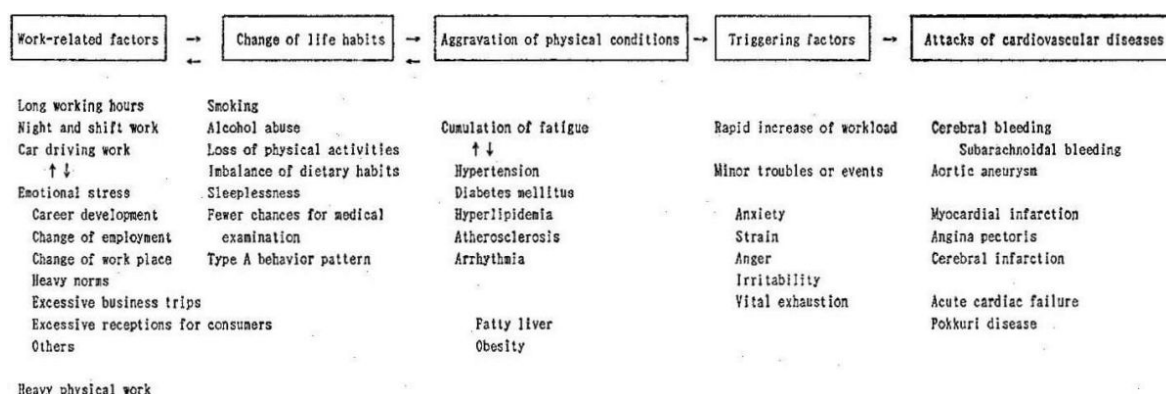


Figure 7 – Modèle de progression du karōshi d’Uehata (Uehata, 1991, p. 151).

7 Principales causes de décès liés au karōshi

Major medical causes of death (%) ⁽¹³⁾	SAH*(18.4%)
	Cerebral hemorrhage (17.2%)
	Cerebral infarction (6.8%)
	Myocardial infarction (9.8%)
	Heart failure (18.7%)
	Other causes (29.1%)
Pre-event condition ⁽¹⁸⁾	Common symptoms and signs
Burnout symptoms	Easy fatigue, forgetful, tight neck and shoulder, headache, myalgia, chest tightness, body weight change.
Depression	Poor concentration, feels blue easily, insomnia, suicide idea or attempt

*SAH : subarachnoid hemorrhage

Figure 8 – Causes médicales de décès et symptômes du karōshi (Ke, 2012, p. 55)

8 Facteurs suspectés de causer le karōshi

Number of cases	White-collar workers 107		Blue-collar workers 96		Total 203	
	Cases	%	Cases	%	Cases	%
Long work hours including excessive overtime and holidayless work	75	70.1	56	58.3	131	64.5
Excessive midnight work	19	17.8	43	44.8	62	30.5
Career development	26	24.3	2	2.1	28	13.8
Change of employment or work place	27	25.2	26	27.1	53	26.1
Assignment to a new work place without families	10	9.3	3	3.1	13	6.4
Excessive business trips	38	35.5	18	18.8	56	27.6
Heavy responsibilities of work	40	37.4	7	7.3	47	23.2
Insufficient manpower support	28	26.2	37	38.5	65	32.0
Urgencies to comply with work norms	34	31.8	16	16.7	50	24.6
Job troubles	34	31.8	11	11.5	45	22.2
Long distance car driving	9	8.4	22	22.9	31	15.3
Excessive receptions for consumers	17	15.9	0	0.0	17	8.4
Long commuting hours	6	5.6	5	5.2	11	5.4
Minor troubles or events within 24 hr before the attack	46	43.0	40	41.7	86	42.4

Figure 9 – Facteurs liés au travail suspectés de pouvoir causer les attaques de karōshi (Uehata, 1991, p. 150).

9 Évolution des congés payés pris par les japonais

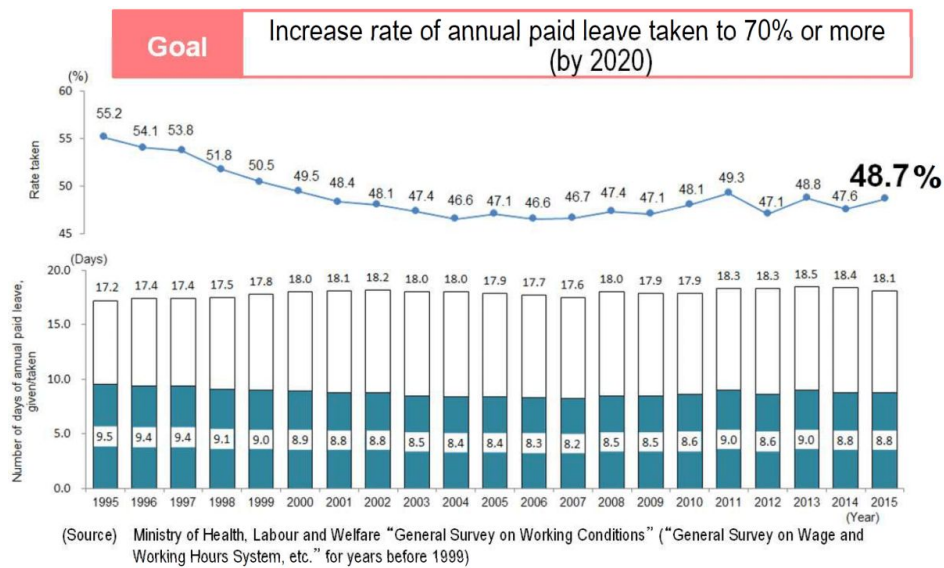


Figure 10 – Évolution du nombre de jours de congés payés pris par les travailleurs (« White Paper on Measures to Prevent Karoshi, etc. » 2017, p. 1).

10 Évolution du nombre de japonais travaillant plus de 60 heures par semaine

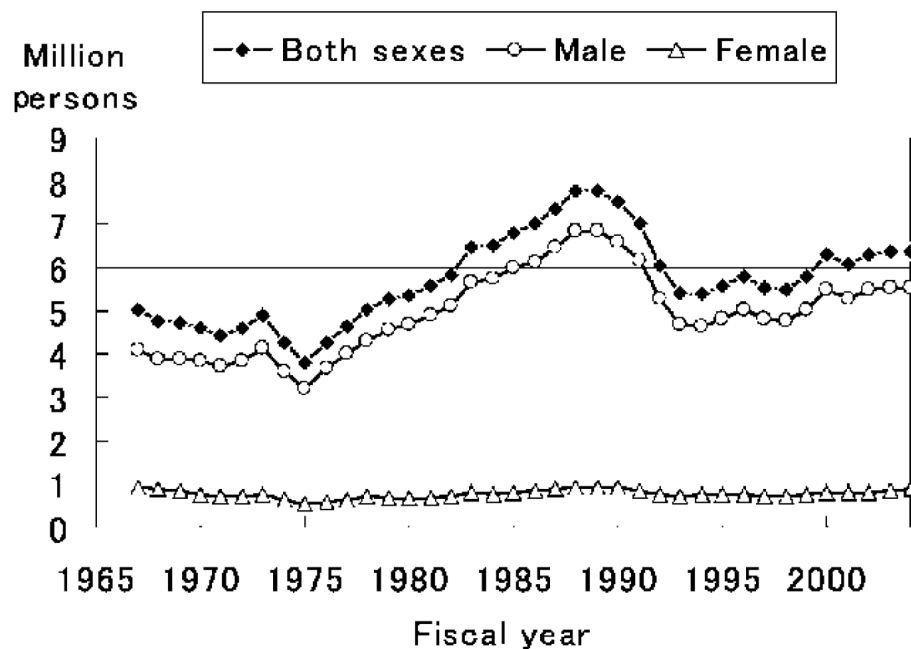
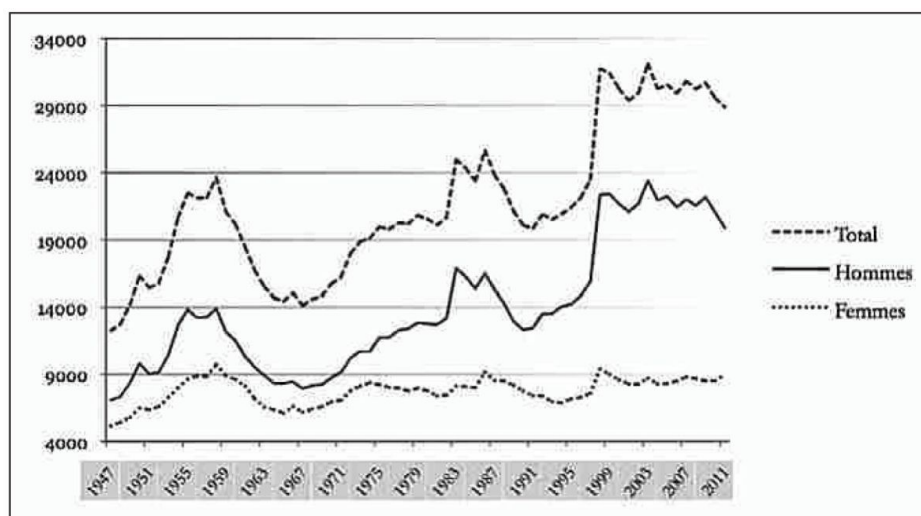


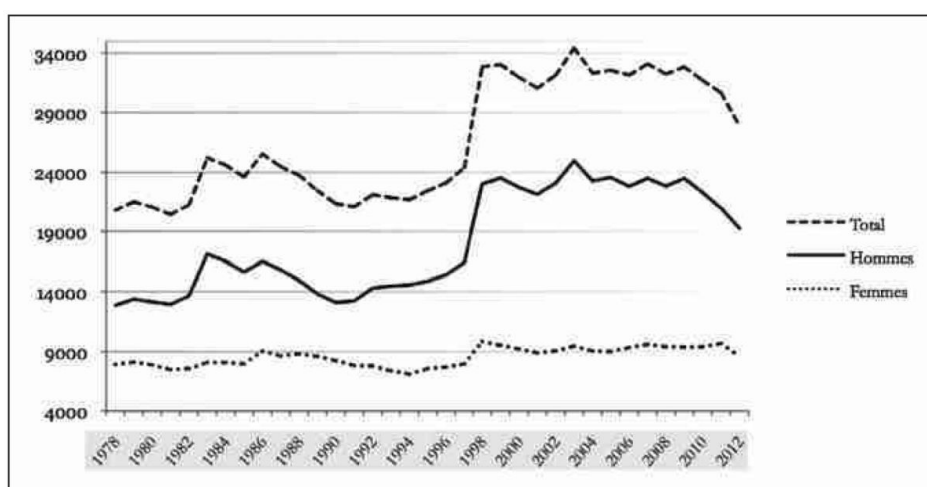
Figure 11 – Évolution du nombre de travailleurs prestant plus de 60 heures par semaine (Iwasaki, Takahashi & Nakata, 2006, p. 538).

11 Évolution du nombre de suicides au Japon



Source: Statistiques sur les mouvements démographiques, ministère de la Santé, du Travail et des Affaires sociales (MSTAS ou MLWH selon l'acronyme anglais), *in* Naikakufu, 2013.

Figure 12 – Évolution des suicides au Japon (depuis 1947) selon le ministère de la Santé et du Travail (Jobin & Tseng, 2014, p. 53).



Source: Police métropolitaine de Tokyo, *in* Naikakufu, 2013.

Figure 13 – Évolution des suicides au Japon (depuis 1978) selon la police (Jobin & Tseng, 2014, p. 53).

