

LE BURNOUT ET SES CAUSES: ETUDE EN SUISSE ROMANDE



Auteurs de l'étude :

Dr Alastair Coull¹ & Anouk Heyraud^{1&2}
Frédérique Deschamps², Dr Beate Schulze³,
Dr Tanja Wranik⁴

Novembre 2007

¹ Centre de Compétence pour la Performance et la Qualité de Vie au Travail

² Burnout...une chance ?

³ Psychiatrische Klinik, Universität Zürich

⁴ Département de Psychologie, Université de Genève

AVANT PROPOS

La notion de burnout est très présente dans les médias et les conversations. Le burnout est le résultat d'une exposition prolongée et intense au stress, lequel coûte indirectement environ 10% du produit national brut à l'économie de pays tels que les Etats-Unis ou le Royaume Uni⁵.

Il n'existe à ce jour que peu de données épidémiologiques solides concernant la Suisse. Il est vrai que le burnout est vécu comme une fatalité quelque peu honteuse dans certains milieux professionnels. En conséquence, peu de mesures préventives ou de recensement sont mises en place. Afin d'identifier des pistes de prévention, notre étude a cherché à mettre en évidence le lien entre le burnout et d'autres facteurs psycho-socio-professionnels en Suisse Romande.

INTRODUCTION

Le terme de « Burnout » a été introduit pour la première fois par Herbert Freudenberger⁶ au début des années 70. Il décrit alors « un état de fatigue ou de désillusion émotionnelle provoqué par le dévouement à une cause, une habitude de vie ou une relation qui n'a pas engendré la récompense, le résultat espéré ».

En 1998, Schaufeli et Enzmann⁷ définissent le burnout comme « un état permanent, négatif, lié au travail se produisant chez des individus normaux ; il se caractérise essentiellement par une fatigue générale, du stress, un sentiment de diminution des compétences, de baisse de motivation et le développement d'une attitude dysfonctionnelle à l'égard du travail ».

Le burnout vient donc d'un écart toujours grandissant entre ce qu'un individu donne et ce qu'il reçoit. Ce déséquilibre entraîne un épuisement physique, une désillusion émotionnelle, une perte de motivation, d'accomplissement et de performance.

L'une des échelles de mesure les plus utilisées et scientifiquement validées est celle de Maslach (MBI : Maslach Burnout Inventory).

Selon Maslach et ses collaborateurs, le « burnout est une réponse prolongée à des stressés émotionnels et interpersonnels sur le lieu de travail »⁸. L'échelle MBI

définit 3 dimensions du burnout : l'épuisement, le cynisme et l'inefficacité (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

L'épuisement est la caractéristique centrale du burnout, et la manifestation la plus évidente de ce syndrome complexe. Lorsque les gens s'attribuent (à soi ou à d'autres) une expérience de burnout, ils se réfèrent le plus souvent à la dimension de l'épuisement. Des 3 dimensions du burnout, c'est celle qui a été le plus souvent décrite et analysée (Maslach et al., 2001).

L'épuisement amène l'individu à se distancier émotionnellement et intellectuellement de son travail, ce qui constitue une stratégie de maîtrise du stress liée à la surcharge de travail. La distanciation intellectuelle ou cognitive se manifeste par de l'indifférence ou une attitude cynique lorsque l'individu est épuisé ou découragé (Maslach et al., 2001).

Enfin, une situation de travail qui comporte une charge excessive et durable finit par entamer le sentiment d'efficacité de l'individu (Maslach et al., 2001).

GROUPES A RISQUE

Selon de nombreuses études, certaines personnes ou personnalités sont plus à risque de burnout que d'autres :

- Personnalité ayant des idéaux de performance et de réussite élevés
- Personnalité liant l'estime de soi à ses performances professionnelles
- Personne sans autre centre d'intérêt que son travail, très fortement impliquée, ou se réfugiant dans son travail et fuyant les autres aspects de sa vie

Certaines situations professionnelles présentent plus de risque que d'autres, ce sont notamment les situations :

- À fortes sollicitations mentales, émotionnelles et affectives
- À forte responsabilité notamment vis-à-vis d'autre personnes
- Où l'on cherche à atteindre des objectifs difficiles, voire impossibles
- Où il existe un fort déséquilibre entre les tâches à accomplir et les moyens mis en œuvre dans ce but
- Où il existe une ambiguïté ou un conflit de rôles
- Où l'on trouve un déséquilibre perçu entre l'investissement personnel dans le travail, et les fruits que l'on en récolte.

Le burnout touche ainsi tout particulièrement les passionnés qui se fixent des buts très ambitieux et s'engagent beaucoup dans l'entreprise, leurs projets, leurs équipes. Ainsi, les qualités les plus recherchées et

⁵ Quick, J.C., Nelson D., & Quick, J. D. (1990). *Stress and challenge at the top*. New York: Wiley. ; Cartwright, S., & Cooper, C. (1996). *Managing mergers, acquisitions and strategic alliances*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

⁶ Freudenberger, H. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30, 159-65.

⁷ Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. New York: Taylor & Francis.

⁸ Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.

prisées par les employeurs sont à la fois celles de leurs champions, et celles qui peuvent mener à un burnout. Un recrutement sélectif n'a donc pas de sens. Seule la prévention est utile. Toute personne est susceptible de vivre un burnout.

ETUDE EN SUISSE ROMANDE

Le Centre de Compétence pour la Promotion de la Performance et de la Qualité de Vie au Travail - composé de psychologues, de chercheurs et d'experts en management et en ressources humaines - en collaboration avec l'Université de Zürich, a cherché à identifier les facteurs liés à un niveau de burnout élevé en Suisse Romande. Une étude du groupe StressNoStress rapporte que les francophones ressentent davantage le stress au travail que les germanophones. Selon leur analyse, les causes pourraient être la routine au travail, le manque de possibilités de prendre des décisions et des conflits toujours plus importants, un manque de soutien, ou un style de direction autoritaire des supérieurs. On peut toutefois aussi penser que les Romands et les Alémaniques parlent différemment de leurs émotions (Scherer, Wranik, Sangsue, Tran, & Scherer, 2004⁹).

L'objectif est d'identifier formellement des pistes de prévention dans le contexte de la culture d'entreprise présente en Suisse Romande.

365 personnes ont accepté de répondre à un questionnaire abordant de nombreuses dimensions potentiellement liées au burnout. Les questions abordées ne portent pas sur la vie privée des répondants, car notre objectif premier est d'identifier des pistes d'intervention en entreprise.

Le questionnaire était accessible via un site internet. La mesure du niveau de burnout s'est faite au moyen de l'échelle MBI (Maslach Burnout Inventory¹⁰). Elle fait autorité en la matière dans le monde académique à ce jour. Cette échelle distingue 3 dimensions sous-jacentes au burnout :

1. L'épuisement
2. La prise de distance vis-à-vis du travail
3. Le sentiment d'efficacité dans le travail

Au moyen d'analyses statistiques, nous avons cherché à mettre en évidence les liens qui pourraient exister entre la dimension « épuisement » (la plus pertinente et

la mieux validée scientifiquement) du burnout et des facteurs psycho-socio-professionnels.

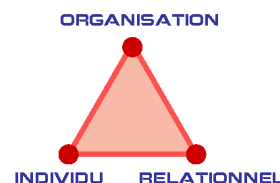
RESULTATS GLOBAUX

(1) L'échantillon

Les répondants sont âgés de 23 à 76 ans, avec une moyenne de 40.1 ans. L'échantillon compte 50.3% de femmes et 48.6% d'hommes (1.1% n'ont pas voulu indiquer leur sexe). Sur le plan hiérarchique, nous comptons 7.9% de Directeurs Généraux, 8.2% de membres du Comité de Direction, 17.4% de cadres supérieurs, 32.1% de cadres moyens, 30.4% de collaborateurs. La moitié des répondants travaillent dans une entreprise de moins de 100 employés, et l'autre moitié dans des structures de 100 à 350'000 employés.

Dans les analyses qui suivent, nous distinguerons parfois deux groupes : les 25% des répondants qui ont le score d'épuisement le plus faible (LowE) et les 25% qui ont le score le plus élevé (HighE). Cette distinction permettra d'illustrer graphiquement les aspects qui distinguent les personnes les plus épuisées de celles qui le sont le moins.

Les facteurs liés au burnout ont été classés en 3 pôles : individuel, relationnel et organisationnel.



(2) Niveau d'épuisement moyen

Toutes les catégories ne sont pas affectées de façon équivalente. Sur une échelle de 0 à 6, le niveau d'épuisement moyen est plus élevé chez les femmes (moyenne=2.73) que les hommes (moyenne=2.36). Dans la même lignée, 35% des femmes de l'échantillon atteignent un niveau d'épuisement considéré comme important par Maslach et ses collègues (score>3.2), contre 26% des hommes. On sait toutefois que les hommes et les femmes parlent différemment de leurs émotions.

En revanche, l'étude ne met pas en avant de différences significatives entre niveaux hiérarchiques dans l'entreprise. Enfin, notre étude indique que la taille de l'entreprise n'a pas non plus d'incidence sur l'épuisement.

(3) Antécédents

L'étude révèle que 43.5% des répondants affirment avoir déjà connu un épisode de burnout dans leur vie. Les femmes sont plus nombreuses à rapporter un épisode de burnout (46%) que les hommes (40%). Il est

⁹ Scherer, K. R., Wranik, T., Sangsue, J., Tran, V., & Scherer, U. (2004). Emotions in everyday life: Probability of occurrence, risk factors, appraisal and reaction pattern. *Social Science Information*, 43(4), 499-570.

¹⁰ Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual (3rd Edition)*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

bien évident que notre étude ne prétend pas être représentative de toute la population. Néanmoins, le niveau moyen de burnout est très similaire à ceux d'études publiées par les auteurs de l'échelle utilisée. On ne peut donc pas affirmer que seules les personnes touchées par le burnout ont répondu à notre questionnaire.

(4) Symptômes caractéristiques

Lorsqu'une personne est atteinte de burnout, elle peut exprimer les réflexions suivantes :

Ces derniers temps, je ne suis pas très motivé en allant au travail	
Quand je rentre à la maison, j'arrive difficilement à me décontracter et à oublier ce qui concerne mon travail	
Je commence à penser à des problèmes au travail dès que je me lève le matin	
Je me sens constamment pressé par le temps à cause d'une forte charge de travail	
Je n'ai plus tellement d'énergie pour faire mon travail	
Je n'ai pas le sentiment de me réaliser à travers mon travail	
Faire ce métier n'est pas stimulant	

Les points rouges expriment une dimension défavorable ou liée à davantage d'épuisement alors que les points verts expriment une dimension favorable (parfois protectrice) ou liée à moins d'épuisement professionnel. Un nombre de points plus élevé exprime un lien plus fort entre cette affirmation et l'épuisement professionnel. Statistiquement, '●●●●●' renvoie à une corrélation de Pearson de 0.3 (moyenne), et '●●●●●●●●●●' à une corrélation de Pearson de 0.6 (très forte). Le signe '0' indique qu'il n'y a aucun lien avec ce facteur.

FACTEURS INDIVIDUELS

(5) Le lien avec la confiance en soi et les valeurs de l'employé

Les éléments suivants sont liés à un moindre burnout:

J'ai une forte confiance en moi	
J'ai confiance en mes capacités à effectuer le travail	

La confiance en soi et en sa capacité à réaliser le travail dans le temps et les niveaux de qualités impartis est un facteur protecteur de burnout. Cette confiance en soi est déterminée en partie par la personnalité et l'histoire de vie de l'employé, mais peut aussi être largement influencée par le style de management. Dans notre étude, les HighE se disent 20% moins confiants en eux que les LowE.

Dans leur modèle, Hersey et Blanchard ont formalisé le rôle du manager dans la construction de la confiance en soi de l'employé¹¹. Concrètement, lors de l'apprentissage d'une tâche nouvelle, un(e) employé(e) a besoin de feedback pour assimiler la tâche, et de soutien et de félicitations pour acquérir une confiance dans son aptitude à l'accomplir. Or la grande majorité des audits de satisfaction réalisés en Suisse Romande

mettent en avant le manque de feedback de la part des managers envers les employés.

Les éléments suivants sont liés à davantage de burnout:

J'ai tendance à faire plaisir aux autres et à ne pas dire non	
Je pense que je dois en faire toujours plus pour être apprécié	
Je me sens vite responsable si quelque chose se passe mal	
On m'a appris que les autres passent avant moi	
Je suis quelqu'un d'extraverti	0 (aucun lien)

D'innombrables études démontrent que la réactivité émotionnelle (nervosité, susceptibilité, sensibilité à la critique, propension à s'emporter) est un terrain favorisant fortement le burnout.

Nos résultats indiquent également que certaines valeurs – si appréciées par les employeurs – sont liées à des risques de burnout. En particulier, le sentiment d'être toujours responsable, et de devoir en faire toujours plus. En théorie, un employé devrait être en droit et en mesure de prioriser ses tâches, et de dire 'non' de façon assertive pour éviter une surcharge de travail chronique. Mais ce 'refus' est souvent mal perçu par l'employeur ou le chef, qui ont souvent une vision à court terme de la productivité de l'employé. Dans notre étude, les HighE se disent 18% plus 'victimes' que les LowE de leur besoin de faire plaisir aux autres, et 26% plus convaincus qu'il faut en faire toujours plus pour se faire aimer.

Finalement, notre étude indique que l'introversion-extraversion n'a aucun lien avec le burnout. Nous soulignons ce résultat car certaines croyances populaires suggèrent que les introvertis seraient plus exposés au burnout que les extravertis, étant donné qu'ils ont un réseau social moins étendu et par conséquent moins de soutien. En réalité, la qualité et non le nombre des relations sociales est décisif. Or les introvertis et les extravertis ont des opportunités identiques en terme de qualité de ces relations.

(6) Différences entre hommes et femmes

Acheter l'article complet

FACTEURS RELATIONNELS

(7) Le lien avec le chef direct

Acheter l'article complet

(8) Le lien avec les collègues

Acheter l'article complet

¹¹ Hersey, P., Blanchard, K., & Dewey, J. (2000). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources (8th Edition)*. New York: Prentice Hall.

FACTEURS ORGANISATIONNELS

(9) Le lien avec le volume de travail

Acheter l'article complet

(10) Le lien avec l'organisation du travail

Acheter l'article complet

(11) Le lien avec l'utilisation des compétences et le plaisir au travail

Acheter l'article complet

CONCLUSIONS DE L'ETUDE

Les résultats de cette étude soulignent la pertinence d'une approche multifactorielle du burnout. Le pôle individuel, comprenant la confiance en soi ou les valeurs, a un impact sur la probabilité de subir un burnout. S'il apparaît notamment que les 'champions' de la productivité et de l'engagement au travail sont particulièrement exposés, il n'en demeure pas moins que les pôles relationnels et organisationnels ont une importance au moins égale, souvent supérieure, dans le processus d'un burnout. En particulier, notre étude souligne le lien prépondérant du burnout avec des facteurs tels que :

Acheter l'article complet

SOLUTIONS PRECONISEES

(a) Facteurs individuels

Acheter l'article complet

(b) Facteurs relationnels

Acheter l'article complet

(c) Facteurs organisationnels

Acheter l'article complet

BENEFICES ESCOMPTEES

- Diminution du présentéisme et de l'absentéisme
- Diminution du turn-over
- Meilleure attractivité de l'employeur auprès des talents
- Pérennité de la performance individuelle et organisationnelle

POURSUITE DE L'ETUDE

Cette première édition de l'étude du Centre de Compétence pour la promotion de la Performance et de la Qualité de vie au Travail a comblé deux lacunes :

Elle a tout d'abord permis d'explorer la problématique du burnout dans tous les secteurs d'activité en Suisse Romande, et non seulement dans les secteurs médical et social.

Elle a ensuite permis de rassembler un nombre substantiel d'observations (365 répondants), ce qui augmente la représentativité et les possibilités d'analyses statistiques.

Cette étude est appelée à être annualisée, en ne retenant que les facteurs les plus pertinents. Cela permettra d'observer l'évolution du phénomène du burnout dans le temps, et de développer un examen longitudinal du problème.

L'objectif de cette démarche est de fournir des éléments d'information permettant de piloter des mesures de prévention ou d'intervention. Des outils d'évaluation (« benchmarking ») s'appuieront également sur les données récoltées.

ACHETER LE RAPPORT COMPLET DE L'ETUDE

Pour soutenir financièrement la continuation de cette étude indépendante dans les années futures, vous pouvez vous procurer une copie payante sur le site suivant:

www.performanceandqualityoflife.ch