

Prédire l'épuisement professionnel : L'influence du concept de santé émotionnelle

Philippe Dalliard¹

Université de Lausanne, Suisse

La présente étude introduit le concept de santé émotionnelle pour prédire l'épuisement professionnel. Ce concept définit les facteurs intrinsèques qui favorisent la satisfaction au travail, tel que vivre du flow ou exprimer son talent, et qui sont déterminants pour la santé émotionnelle. L'hypothèse avancée est que ces facteurs permettraient d'inhiber l'épuisement professionnel lorsqu'ils sont présents dans le contexte de travail par un processus motivationnel, tandis que leur absence serait une source de stress qui pourrait favoriser l'épuisement professionnel, par un processus énergétique. Des questionnaires ont été administrés à 68 employés pour mesurer l'épuisement professionnel (Maslach Burnout Inventory) et la santé émotionnelle (bilan InterQualia). Les résultats montrent que plus les personnes vivent du flow et peuvent exprimer leur talent, moins elles souffrent des symptômes d'épuisement professionnel. Les données montrent également que les composantes déterminant l'expérience du flow (implication et qualification) permettent à eux deux de prédire presque la moitié (42 %) de la variance de l'épuisement émotionnel, ce qui est relativement important en comparaison aux autres modèles.

Mots clés : épuisement professionnel, motivation intrinsèque, expérience optimale, satisfaction au travail

1. INTRODUCTION

Depuis l'introduction du concept d'épuisement professionnel dans la littérature scientifique, au début des années 70, une multitude d'études, tant descriptives qu'analytiques, ont mis en évidence ses effets néfastes aussi bien sur le plan humain qu'organisationnels (Cordes & Dougherty, 1993 ; Maslach, Schafeli & Leiter, 2001). Ce phénomène est devenu un véritable problème de société touchant la plupart des pays développés. Ainsi aux Pays-Bas, l'épuisement professionnel est devenu le diagnostic le plus souvent posé dans la catégorie des « problèmes de santé mentale » pour justifier des absences maladies et des incapacités de travail (Shirom, 2005). La prévalence de l'épuisement professionnel aux Pays-Bas reflète probablement la situation qui prévaut dans la plupart des pays développés. Aussi la prévention de l'épuisement professionnel devient une préoccupation de plus en plus importante pour les entreprises et les pouvoirs politiques (Cordes & Dougherty, 1993). Un des principaux obstacles à la mise en place de politiques de prévention au travail réside dans la difficulté à faire un diagnostic de la situation en entreprise. Le défi étant d'arriver à identifier un certain nombre de « signes », qui seraient des indicateurs suffisamment valides, pour prévenir le développement de l'épuisement professionnel. Il existe des instruments qui mesurent l'épuisement professionnel, mais ces derniers sont utilisés plutôt pour valider un diagnostic médical et sont peu appropriés pour une utilisation dans un contexte professionnel : il serait difficilement envisageable de faire passer de tels tests périodiquement à l'ensemble des

¹ Philippe Dalliard, Département de Psychologie, Université de Lausanne
Pour contacter l'auteur, e-mail : philippe.dalliard@unil.ch

collaborateurs. Il s'agit donc de se tourner plutôt vers des indicateurs qui seraient intégrés dans le processus de gestion des Ressources Humaines

Le concept de santé émotionnelle est introduit dans le cadre de cette recherche comme un concept pouvant répondre à cette attente. D'autant plus qu'il s'agit d'un concept opérationnalisé à travers un instrument, le bilan InterQualia, qui a fait ses preuves puisqu'il est déjà utilisé par de nombreuses entreprises comme instrument de gestion des Ressources Humaines. Dans cette perspective, cette recherche visait à (1) examiner les relations qui existent entre les différentes dimensions mesurant la santé émotionnelle et l'épuisement professionnel et (2) déterminer dans quelle mesure les dimensions mesurant la santé émotionnelle pourraient servir d'indicateurs pour prédire l'épuisement professionnel.

Bien-être au travail :

Perspectives de l'épuisement professionnel et de la santé émotionnelle

La question du bien-être au travail peut être abordée selon deux perspectives différentes : la première s'intéressant aux facteurs de mal-être tandis que la seconde va davantage s'attacher aux facteurs de bonne santé au travail (Maslach, Schafeli & Leiter, 2001). Jusqu'à présent, les chercheurs se sont plutôt intéressés aux pathologies liées au travail (stress, épuisement professionnel) et ce n'est que récemment, avec le courant de la psychologie positive, que ces derniers ont commencé à porter de l'intérêt sur les conditions déterminant le bien-être au travail (engagement, flow). Le concept de santé émotionnelle s'inscrit dans cette perspective en s'intéressant moins « aux conditions qui entraînent la souffrance et la maladie [au travail], mais davantage à celles qui favorisent le bonheur et la santé » (Amherdt, 2005, p.63).

L'épuisement professionnel est défini comme une réaction à l'exposition prolongée à des contraintes émotionnelles et interpersonnelles au travail. Pour une majorité de chercheurs et cliniciens, cet état est caractérisé par un symptôme d'épuisement émotionnel, un sentiment de dépersonnalisation et une réduction de l'accomplissement personnel. L'épuisement émotionnel reflète la dimension « stress » de l'épuisement professionnel et décrit un sentiment de manque de force aussi bien sur le plan physique que psychologique. C'est la dimension clé et la manifestation la plus visible du syndrome d'épuisement professionnel. La dépersonnalisation (cynisme) est la dimension qui reflète les aspects critiques de la relation de la personne avec son travail et désigne une attitude de détachement ou d'indifférence vis-à-vis du travail. Il s'agit d'une réaction immédiate à l'épuisement émotionnel comme mécanisme de défense. Enfin, la réduction de l'accomplissement personnel représente l'auto appréciation de l'épuisement professionnel et décrit le sentiment d'échec professionnel et la perte de confiance en ses propres capacités. Il est la conséquence directe des deux autres dimensions, car il est difficile de se sentir épanoui lorsqu'on se sent épuiser et qu'on voit que l'on ne donne pas le meilleur de soi. De nombreuses recherches ont démontré que l'épuisement professionnel a des effets négatifs sur la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel (Havitz & Mannell, 2005).

À l'inverse, la santé émotionnelle capture un état émotionnel plaisant résultant de l'adéquation entre l'*Être* et le *Faire* et qui va influencer positivement le niveau de motivation et de satisfaction ressenti par la personne. Ce nouveau concept, développé

par Amherdt (2005), se veut un complément à celui de santé physique (corps) et de santé mentale (tête) en introduisant une nouvelle composante : le cœur (émotions). Le but étant de rendre compte de l'impact important de la vie émotionnelle sur le bien-être au travail. Avec ce concept, l'auteur veut promouvoir les facteurs qui favorisent la satisfaction intrinsèque et le bien-être au travail et qui sont déterminants pour la santé émotionnelle. Sur la base de ses observations et recherches, Amherdt (2005) avance qu'« une personne sera en bonne santé émotionnelle si elle fait suffisamment souvent l'expérience du flow en utilisant ses compétences clés [son talent] » (p.102).

La théorie du flow demeure un élément central dans le modèle de la santé émotionnelle. Cette théorie, développée par Csikszentmihalyi (1990, 1988), avance que la satisfaction et la motivation d'une personne dépendent de l'équilibre entre ses habiletés et le défi inhérent à la tâche. Le modèle met l'emphase sur la récompense intrinsèque et l'état subjectif de satisfaction et de bien-être, appelé « flow » ou « expérience optimale », ressenti lorsque la personne est aux prises avec un défi suffisamment élevé et qu'elle dispose des compétences pour le relever. Dans cet état, « les gens sont tellement impliqués dans une activité que plus rien d'autre ne semble compter ; l'expérience en soi est si plaisante que les gens le font malgré de gros efforts, juste pour le plaisir de le faire » (Csikszentmihalyi, 1990, p.4). En fonction du niveau de challenge et de compétences perçus, le modèle identifie d'autres combinaisons dont les effets sont moins positifs : lorsqu'une personne fait face à un défi pour lequel elle s'estime pas suffisamment compétente, le déséquilibre défi/compétence va générer de l'anxiété. À l'inverse, lorsque le défi proposé est trop faible et que les compétences sont sous sollicitées, le déséquilibre défi/compétences va générer de l'ennui. Pour accéder à l'expérience du flow, le modèle de la santé émotionnelle préconise la mise en valeur du talent des personnes : « nous pensons que la promotion de la santé émotionnelle des travailleurs dans les organisations se fera par la mise en valeur de leur talent. Et celui-ci pourra s'exprimer grâce aux compétences clés (forces) qui permettent à la personne de ressentir du flow lorsqu'elle les sollicite. Ce talent ne pourra se traduire que dans un poste (rôle) sur mesure qui répondra aux attentes des deux parties (l'organisation et l'individu) » (Amherdt, 2005, p.108). Dans ces conditions, il y a adéquation du *Faire* et de l'*Être* ce qui permet de vivre du flow, c'est-à-dire d'être satisfaite intrinsèquement dans son travail. La personne ressent alors à la fois du plaisir à faire ce qu'elle fait et se montre performante de par l'association réussie entre les compétences clés et les émotions (plaisir) ressenties.

À ce jour, peu de chercheurs ont étudié la relation qui peut exister entre l'épuisement professionnel et la santé émotionnelle. Pourtant, ils représentent tous les deux des réponses affectives relatives au travail. Certes, ces réponses sont opposées, bien-être pour la santé émotionnelle et mal-être pour l'épuisement professionnel, mais c'est peut-être cette opposition qui rend cette comparaison si intéressante : les facteurs générant la santé émotionnelle pouvant parfaitement être considérée comme des « antidotes » potentiels à l'épuisement professionnel.

L'épuisement professionnel comme conséquence de l'absence de flow au travail

Les recherches sur l'épuisement professionnel se sont surtout focalisées sur la contribution des facteurs situationnels générant du stress et les facteurs personnels,

mais de façon isolée. Cette approche est aujourd'hui critiquée par un certain nombre de chercheurs qui mettent en évidence les limites d'une telle approche : selon Maslach, Schaufeli & Leiter (2001), dans ce type d'étude, « la personne est habituellement décrite en terme de personnalité [...] plutôt qu'en termes d'émotions, de motivation ou de réaction de stress. De même, le travail est souvent défini en termes de tâches spécifiques, et non de contextes situationnels ou organisationnels plus larges » (p.413). Ils préconisent une approche sous une perspective nouvelle en considérant l'épuisement professionnel comme un dysfonctionnement de la relation entre la personne et son environnement de travail (Best, Stapleton & Downey, 2005 ; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Suivant cette théorie, l'épuisement professionnel résulterait d'une érosion progressive de l'engagement envers le travail et serait le signe d'un tel dysfonctionnement : « ce qui au départ était un travail important, avec du sens et du défi et devenu déplaisant, vide de sens. L'énergie se transforme en épuisement, l'implication se transforme en cynisme et l'efficacité se transforme en inefficacité » (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, p.416). Dans cette perspective, le modèle de la santé émotionnelle offre justement un moyen pour capturer cette relation entre les personnes et leur environnement de travail. En suivant la théorie du flow, il est légitime de penser que l'absence de flow (déséquilibre entre les défis à relever et les compétences pour y faire face) constitue une forme de dysfonctionnement dans la relation entre la personne et son environnement de travail. Par conséquent, l'absence de flow peut être un facteur d'épuisement professionnel. À l'inverse, le fait de vivre du flow (équilibre entre les défis à relever et les compétences) devrait, selon cette même logique, protéger la personne de cette menace de par les effets bénéfiques associés à cet état psychologique. Cette conception est supportée de façon directe et indirecte par un certain nombre d'études empiriques :

Eisenberger et al. (2005) ont montré que le fait d'expérimenter un niveau approprié de défi et d'avoir l'occasion de mettre en pratique ses talents était associé à l'engagement personnel à travers le développement d'une attitude positive envers le travail. Selon Schmidt (2007), l'état de flow peut être considéré comme une ressource qui exerce une influence bénéfique sur l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation en réduisant la pression et par là générant du bien-être de façon direct. D'autres recherches portant sur des infirmières, enseignants et cadres ont montré qu'il existait une relation positive entre le contenu du travail (sens, intérêt) et la motivation au travail et entre l'érosion du contenu du travail (ennui, monotonie, appauvrie en termes de stimulation) et l'épuisement émotionnel (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

Hypothèse 1 : plus les personnes se sentent impliquées et qualifiées, comme dans la situation de flow, moins celles-ci souffrent des symptômes d'épuisement professionnel.

D'autres études ont montré que l'utilisation des habiletés (compétences clés) contribue significativement à la satisfaction au travail et à la motivation et qu'il s'agit d'une ressource importante qui permet de modérer les effets du stress et donc de l'épuisement professionnel (Eisenberger & al, 2005).

Hypothèse 2 : plus les personnes ont l'occasion d'exercer leur compétences clé et de faire les activités qu'elles souhaitent exercer, moins celles-ci souffrent des symptômes d'épuisement professionnel.

Par rapport aux états émotionnels, Iverson, Olekalns & Erwin (1998) ont étudié comment les affects positifs et négatifs influencent la perception du stress au travail et l'épuisement professionnel. Ils ont découvert que les personnes qui ressentaient des affects négatifs avaient des niveaux plus faibles de satisfaction professionnelle et des niveaux plus élevés d'épuisement émotionnel et de dépersonnalisation que les personnes avec un affect positif.

Hypothèse 3 : les affects négatifs (ennui, détachement, indifférence, inquiétude et anxiété) sont liés positivement aux symptômes d'épuisement professionnel, tandis que les affects positifs (flow, excitation et maîtrise) sont liés de façon négative.

2. MÉTHODOLOGIE

Participants et procédures

Un total de 108 professionnels de différents secteurs d'activités (administration, enseignement, santé, industrie) ont été contactés directement par l'auteur ou indirectement par l'intermédiaire d'associations professionnelles ou d'institutions spécialisées dans le diagnostic de l'épuisement professionnel. Un document leur a été remis présentant le but de l'étude et les invitant à répondre aux différents questionnaires via Internet en utilisant les codes d'utilisateur et d'accès figurant dans la lettre d'accompagnement. Pour les associations professionnelles, le même document a été transmis par mailing aux membres, mais sans les codes. Ces derniers leur étaient envoyés que s'ils manifestaient de l'intérêt. Approximativement, 35 minutes étaient nécessaires pour remplir les deux questionnaires. Au final, 68 personnes ont rempli les deux questionnaires (taux de restitution : 63 %). Parmi ces personnes, 50 (73 %) étaient des femmes et 18 (27 %) étaient des hommes. La moyenne d'âge était de 39 ans (+/- 9 ans). Enfin, 46 (73 %) étaient des collaborateurs et 24 (27 %) des cadres.

Instruments

Épuisement professionnel. L'épuisement professionnel a été mesuré en utilisant une version française du Maslach Burnout Inventory (Dion & Tessier, 1994). Il comporte 22 items mesurant 3 sous-échelles : l'épuisement émotionnel (9 items, α .90), la dépersonnalisation (5 items, α .79) et l'accomplissement personnel (8 items, α .71). Chaque item est codé selon sa fréquence de 0 (jamais) à 6 (chaque jour). Le score de chaque sous-échelle est obtenu par la somme des évaluations de chacun de ces items. Des points de césures, définis par les auteurs, permettent de catégoriser le degré d'atteinte comme faible, modéré ou élevé. Les auteurs considèrent qu'il y a épuisement professionnel lorsqu'une personne a un niveau élevé

d'épuisement émotionnel et de dépersonnalisation associé à un bas niveau d'accomplissement personnel.

Santé émotionnelle. La santé émotionnelle a été mesurée en utilisant le bilan InterQualia développé par la société InterQualia. Il a été validé sur un échantillon de 1082 personnes (voir Amherdt, 2002: étude de validation). Il comporte 108 items mesurant cinq dimensions : *implication*, *qualification*, *faire ses compétences*, *faire les activités souhaitées* et *situation professionnelle*. Les dimensions *implication* et *qualification* se basent sur les éléments constitutifs du modèle du flow. L'*implication* se réfère à la perception de défi dans l'activité professionnelle. Ce construit est mesuré à l'aide de quatre items (α .87) faisant référence aux notions de défi, motivation, intérêt et plaisir. La dimension *qualification* se réfère à la perception de maîtrise dans l'activité professionnelle. Ce construit est établi sur la base de trois items (α .79) faisant référence aux notions de maîtrise, de compétence et de réussite. Les items de ces deux dimensions sont codés sur une échelle d'intervalle de 1 à 7 puis additionnés. Des points de césures permettent de catégoriser le niveau d'implication et de qualification comme faible, moyen ou élevé. Les dimensions *faire ses compétences* et *faire les activités souhaitées* sont les deux éléments constitutifs de l'exercice du talent. Ces deux dimensions sont établies sur la base de comparaisons d'activités (ex : aider autrui, travailler avec des outils) par rapport aux dimensions « temps consacré » (à laquelle de ces deux activités consacrez-vous actuellement le plus de temps ?), « compétence » (pour laquelle de ces deux activités êtes-vous le plus compétent ?) et « temps souhaité » (à laquelle de ces deux activités souhaitez-vous consacrer le plus de temps ?). Il y a 32 comparaisons d'activités pour chacune des dimensions soit au total 96 comparaisons. La dimension *faire ses compétences* évalue dans quelle mesure la personne exerce les activités pour lesquelles elle s'estime compétente. Le score est une corrélation issue des comparaisons par rapport aux dimensions « temps consacré » et « compétence ». La dimension *faire les activités souhaitées* évalue dans quelle mesure une personne exerce les activités qu'elle souhaite exercer. Le score est une corrélation issue des comparaisons par rapport aux dimensions « temps souhaité » et « compétence ». Les comparaisons d'activités sont déterminées par le système (brevet Qualisort[®]) en fonction des réponses données d'où l'absence d'indice de consistance interne. Des points de césures permettent de catégoriser le niveau d'exercice des compétences clés et des activités souhaitées comme insatisfaisant, moyennement satisfaisant ou satisfaisant. La dimension *situation professionnelle* évalue dans quelle mesure l'environnement professionnel est propice à la santé émotionnelle. Il s'agit d'un score composite établi sur la base des scores obtenus aux quatre dimensions définies précédemment selon une matrice. Des points de césures permettent de catégoriser le niveau comme insatisfaisant, moyennement ou satisfaisant.

États émotionnels dominants. Les états émotionnels dominants se réfèrent aux émotions les plus susceptibles d'être ressenties dans le contexte professionnel. Ils sont identifiés par le système sur la base des scores obtenus aux dimensions *implication* et *qualification* du bilan InterQualia. En fonction des différentes combinaisons, le système permet de distinguer 9 états psychologiques : flow, maîtrise, ennui, détachement, indifférence, inquiétude, anxiété excitation et neutre. Ces états émotionnels sont basés sur le modèle des émotions de Massimini & Carli (1988). Il s'agit de variables dichotomiques (oui, non).

3. ANALYSES STATISTIQUES

Les scores obtenus au MBI sont assez consistants avec ceux obtenus par Maslach et Jackson : ils étaient légèrement plus bas pour l'épuisement émotionnel ($M=24.08$, $SD=11.88$) et l'accomplissement personnel ($M=36.01$, $SD=6.90$) et légèrement plus haut pour la dépersonnalisation ($M=9.4$, $SD=6.9$). Les indices alpha des différentes mesures indiquaient un niveau acceptable de consistance inter items (variation de .63 à .85) même si l'indice alpha pour la *qualification* était sensiblement plus bas que celui obtenu par les auteurs du test.

Statistiques descriptives et intercorrélations

Des analyses de corrélations ont été effectuées afin d'examiner les interactions entre les différentes dimensions du bilan InterQualia et les sous-échelles du MBI. Le tableau 1 présente les détails des statistiques descriptives et les résultats des corrélations. Les résultats ont montré que les dimensions relatives à l'expérience du flow (*implication* vs *qualification*) étaient corrélées significativement avec les 3 sous-échelles du MBI et que la direction des liens allait dans le sens attendu. Il est important de relever que les items relatifs à la *qualification* n'étaient pas tous liés significativement aux 3 sous-échelles du MBI : l'épuisement émotionnel était lié significativement qu'avec le sentiment de succès ($r = -.59$, $p<.001$) et de maîtrise ($r = -.27$, $p<.05$) ; la dépersonnalisation avec le sentiment de succès ($r = -.26$, $p<.05$) ; l'accomplissement personnel avec le sentiment de compétence ($r = .34$, $p<.001$) et de succès ($r = .26$, $p<.05$). Par rapport à l'exercice du talent, les résultats ont montré que les dimensions *faire ses compétences* et *faire les activités souhaitées* étaient significativement liées à l'épuisement émotionnel et à la dépersonnalisation, mais pas à l'accomplissement personnel. Toutes les relations allaient dans la direction attendue. Sur la base de ces résultats, les hypothèses 1 et 2 ont été validées.

Concernant les états émotionnels, les données ont été transformées afin de rendre compte de l'importance relative à chaque émotion étant donné que le modèle pouvait identifier plusieurs émotions pour une même personne. Afin de résoudre ce problème, les scores ont été divisés par le nombre d'émotions identifiées puis multipliés par dix. Les résultats ont montré que les émotions associées au non-flow (ennui, détachement, indifférence, inquiétude, anxiété) étaient liées positivement à l'épuisement professionnel tandis que celles rattachées au flow (flow, maîtrise, excitation) étaient liées négativement à l'épuisement professionnel. Ces données ont permis de valider l'hypothèse 3. Toutefois, la force des liens qui les liaient demeurait relativement faible : seules les émotions relatives au flow et au détachement étaient significativement liées aux 3 sous-échelles du MBI.

Analyses de régression

Trois analyses de régression hiérarchique ont été réalisées afin de mesurer les effets des dimensions du bilan InterQualia sur chaque sous-échelle du MBI. Les résultats sont présentés dans le tableau 2. Par rapport à l'épuisement émotionnel, la *situation professionnelle* expliquait à elle seule 31% de la variance. Les résultats des analyses de régressions multiples ont montré qu'il était plus intéressant d'utiliser les sous-échelles de la *situation professionnelle*, puisque la variance expliquée passait

TABLEAU 1
Statistiques descriptives et corrélations entre les variables

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
<i>Epuisement professionnel</i>																
1. Epuisement émotionnel (.92)																
2. Dépersonnalisation (.78)	.55**															
3. Accomplissement personnel ^a (.71)	-.38**	-.29*														
<i>Santé émotionnelle</i>																
4. Situation professionnelle	-.56**	-.47**	.42**													
5. Implication	-.60**	-.37**	.62**	.84**	(.85)											
6. Qualification	-.48**	-.29*	.27*	.42**	.33**	(.63)										
7. Faire ses compétences	-.48**	-.45**	.17	.73**	.56**	.36**	--									
8. Faire les activités souhaitées	-.44**	-.43**	.23	.77**	.63**	.21	.71**	--								
<i>Emotions dominantes</i>																
9. Flow	-.61**	-.30*	.56**	.63**	.69**	.56**	.38**	.39**	--							
10. Maîtrise	-.09	-.09	.01	-.04	-.12	.55**	.09	-.06	-.08	--						
11. Ennui	.34**	.19	-.33**	-.45**	-.60**	.21	-.17	-.29*	-.38**	.30*	--					
12. Détachement	.42**	.26*	-.47**	-.56**	-.66**	-.47**	-.51**	-.40**	-.50**	-.29*	.33**	--				
13. Indifférence	.35**	.18	-.21	-.59**	-.61**	-.38**	-.53**	-.44*	-.24	-.24	.25*	.50**	--			
14. Inquiétude	.30*	.04	-.12	-.24*	-.23	-.50**	-.16	-.13	-.31**	-.18	-.20	.11	.21	--		
15. Anxiété	.16	-.01	-.02	-.09	-.05	-.45**	-.04	-.04	-.23	-.19	-.20	-.03	-.01	.72**	--	
16. Excitation	-.01	-.11	-.02	.16	.31**	-.44**	.11	.17	-.21	-.48**	-.40**	-.18	-.20	-.08	.02	--
Rangs possibles	0-54	0-30	0-48	1-7	1-7	1-7	-1 à +1	-1 à +1	1-10	1-10	1-10	1-10	1-10	1-10	1-10	1-10
Moyenne	21.10	6.51	38.03	4.16	5.03	5.35	.61	.48	2.80	1.87	.84	.67	.17	.26	.27	1.96
Ecart-type	13.21	6.16	6.51	1.30	1.31	.97	.97	.30	2.95	1.78	1.40	1.07	.66	.65	.70	2.21

^a La sous-échelle d'accomplissement personnel est inversée : un score faible d'accomplissement personnel indique un niveau élevé d'épuisement professionnel

*p < .05 ; **p < .01

alors à 43%. Toutefois, seules l'*implication* et la *qualification* contribuaient significativement à la prédiction de l'*épuisement émotionnel*.

TABLEAU 2
Analyses de régression multiples prédisant l'épuisement professionnel
à partir des sous-échelles de la situation professionnelle (n=68)

Variables	Épuisement émotionnel		Dépersonnalisation		Accomplissement personnel	
	B	β	B	β	B	β
<i>Implication</i>	-4.21	-.42**	-.39	-.08	3.92	.79**
<i>Qualification</i>	-3.97	-.29**	-.94	-.15	.78	.12
<i>Faire ses compétences</i>	-1.78	-.04	-5.16	-.21	-5.27	-.21
<i>Faire les activités souhaitées</i>	-5.85	-.11	-3.90	-.19	-2.30	-.14
R ² ajusté	.43		.21		.42	
F	13.55**		5.34**		12.96**	

*p < .05 ; **p < .01

Par rapport à la *dépersonnalisation*, le modèle de régression prenant en compte les sous-échelles de la *situation professionnelle* n'apportait pas d'amélioration à la variance expliquée. La *situation professionnelle* demeurait la variable qui contribuait le plus à l'explication de la variance. Enfin concernant l'*accomplissement personnel*, l'utilisation du modèle de régression était plus intéressante, car elle expliquait 42% de la variance de l'*accomplissement personnel* contre 18% pour la *situation professionnelle*. Mais seule l'*implication* contribuait significativement à la prédiction de l'*accomplissement personnel*. Les analyses ont également révélé qu'un modèle basé sur les états émotionnels dominants n'expliquait pas plus de variances de l'épuisement émotionnel que flow pris isolément.

4. DISCUSSION

Le but de la présente étude était de mettre en évidence les relations qui pouvaient exister entre l'épuisement professionnel et les dimensions de la santé émotionnelle et de déterminer si ces dernières pouvaient prédire l'épuisement professionnel. Il était proposé que plus les personnes se sentent impliquées et qualifiées, comme dans la situation de flow, moins celles-ci souffrent d'épuisement professionnel (hypothèse 1). De même, plus les personnes ont l'occasion d'exercer leurs compétences et de faire les activités qu'elles souhaitent exercer, moins celles-ci souffrent d'épuisement professionnel (hypothèse 2). Il était également proposé que les affects négatifs soient liés positivement aux symptômes d'épuisement professionnel, tandis que les affects positifs sont liés de façon négative (hypothèse 3).

Les résultats ont montré qu'aussi bien les dimensions relatives à l'expérience du flow (se sentir impliqué émotionnellement, se sentir qualifié) que celles relatives à l'exercice du talent dans son travail (faire ses compétences et faire les activités souhaitées) étaient liées de façon significative et négative à l'épuisement émotionnel et dépersonnalisation et de façon positive à la dimension accomplissement personnel (exception des dimensions *faire ses compétences* et *faire les activités souhaitées*). La taille des effets observés est non négligeable puisqu'ils permettent d'expliquer presque la moitié de la variance de l'épuisement émotionnel et l'accomplissement personnel et un peu moins pour la dépersonnalisation. Ces résultats mettent surtout en avant l'importance des composantes du flow (l'implication et la qualification) qui contribuent à eux deux pour 43 % de sa variance. Cela signifie que presque la moitié de la variabilité des scores de l'épuisement émotionnel s'explique par le sentiment d'être ou non impliqué émotionnellement dans son travail et de se sentir ou non qualifié aux vues des défis à relever. Ces résultats sont particulièrement intéressants, car l'épuisement émotionnel est la dimension clé du syndrome d'épuisement professionnel. Concrètement, cela signifie que les contextes de travail, selon qu'il favorise un équilibre ou un déséquilibre entre les défis et les qualifications, peuvent prévenir les risques d'épuisement professionnel (adéquation), mais aussi à provoquer de l'épuisement professionnel (inadéquation). Deux processus distincts peuvent être invoqués pour expliquer ce mécanisme : le déséquilibre défis/qualification (non-flow) est rattaché à l'épuisement professionnel à travers un « processus énergétique » alors l'équilibre défis/qualification (flow) est rattaché à l'engagement à travers un « processus motivationnel ». Le processus « énergétique » fait référence aux contraintes relatives au contexte de travail. Ces contraintes sont spécifiques à chaque activité et rôle et sont associées à un certain effort ou coût psychologique, physique ou émotionnel pour y faire face. Lorsque ce coût devient trop élevé, et en l'absence de ressources pour compenser, la personne n'arrive plus à faire face et cela se transforme en stress voir en épuisement professionnel (Havitz & Mannell, 2005). À l'inverse, le processus « motivationnel » fait référence à tous les aspects physiques, psychologiques, sociaux et organisationnels qui peuvent être considérés comme des *Ressources*. Selon Bakker & al. (2008), se sont des ressources parce qu'elles réduisent les contraintes au travail et les coûts psychologiques et physiques associés, favorisent la réalisation des objectifs au travail ou encore stimulent le développement et l'accomplissement personnel. Ces ressources sont importantes, car elles augmentent le bien-être, lequel stimule l'engagement et prévient l'épuisement. Plusieurs études ont montré que les ressources au travail sont négativement liées à l'épuisement émotionnel et à la dépersonnalisation et positivement reliées à l'engagement (Van den Broeck, Vansteenkiste & Lens, 2008; Havitz & Mannell, 2005; Schmidt, 2007).

Lorsqu'il y a dysfonctionnement de la relation entre la personne et son environnement de travail, comme c'est le cas des situations où il y a absence de flow, cela va générer une rupture de l'harmonie entre le *Faire* et l'*Être*. Cette rupture va générer des affects négatifs (ennui, détachement, indifférence, inquiétude ou anxiété) sources de tensions chez la personne (stress). En l'absence d'alternatives pour restaurer cette harmonie, la personne va devoir composer avec ce stress. À la longue, cela peut devenir trop pesant ce qui peut conduire à l'épuisement professionnel: la personne ne se sent plus l'énergie ni l'envie de faire face (épuisement émotionnel) ce qui peut l'amener à adopter une attitude cynique à l'égard de son travail

(dépersonnalisation). Cela est cohérent avec l'étude de Best et al. (2005) qui ont découvert des relations significatives entre la perception de contraintes organisationnelles et l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation. Selon les auteurs, la croyance que les pratiques et procédures organisationnelles restreignent le travail ou la motivation personnelle se traduit par une perte de motivation et d'énergie dans l'activité. Il peut en résulter une frustration et une fatigue qui deviennent des facteurs de risque d'épuisement professionnel (Best, Downey & Gill, 2001). À l'inverse, lorsqu'il y a une adéquation entre l'environnement de travail et la personne, comme c'est le cas des situations où le flow prédomine, il y a harmonie du *Faire* et de l'*Être* lequel serait un vecteur important de motivation intrinsèque. Dans ce cas, la personne agit essentiellement pour le plaisir et la satisfaction que lui procure l'activité elle-même, plutôt que pour les conséquences qui en découlent. Ces sources de motivations intrinsèques sont utiles, car elles génèrent un état de bien-être qui est une fin en soi (Kowall & Fortier, 1999). Le travail devient alors une source d'épanouissement et la première récompense ne réside pas dans les avantages matériels offerts en échange, mais dans les émotions positives (bien-être) que l'on ressent en travaillant. De par leurs effets bénéfiques, les facteurs de motivation intrinsèque peuvent être considérés comme des ressources qui permettent aux individus de réduire l'impact des contraintes et ainsi de mieux résister aux effets des événements stressants dans leur environnement. Ces ressources sont d'autant plus utiles quand les employés sont confrontés à des contraintes élevées, car elles gagnent en potentiel motivationnel (Bakker & al., 2008).

Selon Maslach, Schaefer & Leiter (2001), « les personnes sont capables de tolérer une charge de travail plus élevée si elles attachent de la valeur au travail et sentent qu'elles font quelque chose d'important ou si elles sentent bien récompensé pour leur efforts » (p.419). Allant dans le même sens, McMorland (2005) avance que l'employé motivé de façon intrinsèque aura tendance à percevoir les aspects potentiellement stressants de son travail comme des défis stimulants plutôt qu'en termes de tracas et de sources d'insatisfaction. Ainsi contrairement aux personnes qui souffrent d'épuisement professionnel et qui se détachent du travail, les personnes qui vivent du flow s'engagent avec énergie dans les activités qu'elles exercent et perçoivent les aspects potentiellement stressants dans leur travail non pas comme des contraintes, mais comme des défis stimulants à relever.

Par rapport aux états émotionnels, l'hypothèse 3 proposait l'existence de liens positifs entre le fait de vivre des émotions négatives au travail et l'épuisement professionnel et inversement pour le flow. Les résultats ont validé partiellement cette hypothèse : la direction des liens allait bien dans le sens attendu, mais la force de ces liens était faible voir inexistant pour certaines émotions. Seules les émotions relatives au flow et au détachement étaient liées significativement à toutes les sous-échelles du MBI. En allant dans le détail, les données révèlent que l'épuisement émotionnel était lié significativement et positivement aux états émotionnels suivants : le détachement, l'ennui, l'indifférence et dans une moindre mesure l'inquiétude. En se basant sur le modèle des émotions de Massimini & Carli (1988), il est intéressant de constater que toutes ses émotions partagent un point commun : elles résultent toutes d'un contexte de travail où les possibilités d'implication émotionnelle dans l'activité étaient évaluées comme faibles par les participants. Cela va dans le sens des études d'Iverson, Olekalns & Erwin (1998) qui ont montré que les personnes qui ressentaient des affects négatifs avaient des niveaux plus élevés d'épuisement

émotionnel et de dépersonnalisation que les personnes avec un affect positif. La question qui se pose à ce stade est de savoir dans quelle mesure ces émotions sont les conséquences ou antécédents de l'épuisement professionnel.

Si les liens entre l'épuisement professionnel et les dimensions de la santé émotionnelle ont été clairement établis, la nature ou direction de ces liens reste ambiguë : est-ce l'absence de motivation intrinsèque (non-flow) qui sert de précurseur à l'épuisement professionnel ? Ou est-ce l'épuisement professionnel qui déforme la perception du travail et empêcherait de voir les aspects positifs ? Csikszentmihalyi & Csikszentmihalyi (1988) affirment que « l'expérience optimale [flow] dépend d'une évaluation subjective des éventuelles possibilités d'actions et de ses propres capacités, et il arrive fréquemment qu'un individu soit mécontent alors même que son travail possède tout le potentiel pour développer du flow » (p154). Si la variété et le défi sont dans un sens inhérent aux caractéristiques du travail, ils peuvent aussi dépendre de la façon dont on perçoit les opportunités dans le travail. En allant dans ce sens, les symptômes de dépersonnalisation (détachement émotionnel et cognitif vis-à-vis du travail) et de diminution du sentiment d'accomplissement personnel qui caractérisent l'épuisement professionnel pourraient interférer sur l'évaluation subjective des possibilités d'action et de ses propres capacités. Dans ce cas, l'épuisement professionnel ferait que les personnes perçoivent les aspects potentiellement stressants dans leur travail non pas comme des défis stimulants à relever, mais comme des contraintes (sources de stress). Cela rejoint l'hypothèse de Csikszentmihalyi (1990) qui avance que ce n'est pas tant la structure du travail qui génère du flow mais plutôt une personnalité ou une capacité à percevoir les opportunités au lieu des barrières. À l'inverse, en s'appuyant sur la théorie selon laquelle l'épuisement professionnel résulte d'un dysfonctionnement de la relation entre la personne et son environnement de travail, il est légitime de voir dans le non-flow l'expression de ce dysfonctionnement. Dans ce cas, la rupture entre le *Faire* et l'*Être* serait la raison même de l'épuisement professionnel en devenant une source de stress. Les deux théories sont cohérentes avec les résultats obtenus et les recherches antérieures. À ce stade, la question reste ouverte et la direction de cette relation peut seulement être déterminée de façon théorique. Seule une étude longitudinale permettrait de valider la direction des liens qui unissent ces deux concepts ce qui ouvre de nouvelles perspectives de recherches.

Implications

La présente étude a des implications pratiques par rapport aux recherches futures sur l'épuisement professionnel, mais également en matière de prévention. Tout d'abord, les résultats mettent en avant l'importance d'intégrer les facteurs de motivation intrinsèque comme éléments explicatifs de l'épuisement professionnel. Plus particulièrement, les résultats ont démontré la pertinence du concept de flow dont les composantes (implication et qualification) expliquent à eux seuls 42 % de la variance de l'épuisement émotionnel (le symptôme le plus important du syndrome d'épuisement professionnel). Cela est bien plus que la plupart des modèles traditionnels proposés à ce jour et qui se basent sur les contraintes au travail. D'autre part, ces données ont permis de tester et valider la pertinence du concept de santé émotionnelle comme cadre de référence pour appréhender la problématique de l'épuisement professionnel. Même si cet instrument n'a pas été développé dans ce but, cette étude a démontré que les indicateurs du bilan InterQualia permettent

d'évaluer certaines caractéristiques du travail (opportunité de vivre du flow, de mettre en pratique son talent) qui en quelque sorte « protègent » les personnes de l'épuisement professionnel. Cette étude a donc démontré que cet instrument pouvait offrir ces fameux signes ou indicateurs permettant de déceler les risques potentiels d'épuisement professionnel chez les personnes. Par conséquent, le concept de santé émotionnelle, et celui de flow qui lui est associé offrent des perspectives intéressantes de recherches pour mieux comprendre et expliquer l'épuisement professionnel. En termes pratiques, les résultats suggèrent que des interventions visant à améliorer la satisfaction intrinsèque au travail, contribuent fortement à promouvoir la santé émotionnelle et par la même occasion diminuent les risques d'épuisement professionnel. Ils montrent également que pour interférer efficacement sur l'épuisement professionnel, il est essentiel de combiner des actions au niveau de l'environnement de travail avec des interventions de soutien à la personne : des interventions ciblées uniquement sur la personne, pour changer son comportement ou accroître ses ressources internes (ex : gestion du temps/stress, relaxation), permettent de diminuer le stress (processus énergétique) inhérent à l'inadéquation du Faire et de l'Être. Toutefois, ces interventions n'auront pas vraiment d'impact sur les deux autres dimensions du syndrome d'épuisement professionnel (dépersonnalisation, diminution de l'accomplissement personnel) puisqu'elles n'auront pas résolu la source du problème : le dysfonctionnement de la relation entre la personne et son environnement de travail. D'où l'importance d'intervenir sur le contexte de travail afin d'arriver à une meilleure harmonie entre la personne et son travail à travers un aménagement/enrichissement des activités. Cela doit permettre à la personne d'augmenter l'intérêt intrinsèque du travail et l'amener ainsi à se rapprocher de la situation idéale où elle pourra vivre du flow.

5. CONCLUSION

La présente étude élargit le champ des connaissances sur les antécédents et conséquences de l'épuisement professionnel en focalisant l'attention sur la relation que les personnes entretiennent avec leur travail à travers le concept de santé émotionnelle. Les résultats mettent en évidence le rôle important d'un contexte de travail favorisant la motivation intrinsèque, car celui-ci fournit un cadre de travail favorisant l'engagement qui « protège » des risques d'épuisement professionnel. Tandis qu'un contexte de travail inadéquat va au contraire, fournir un cadre de travail qui peut devenir un facteur de stress et d'épuisement professionnel. Cette conception de l'épuisement professionnel, en se focalisant sur la relation que les personnes ont avec leur travail, permet de démystifier la responsabilité individuelle en montrant que cette problématique ne dépend pas exclusivement de la personne, mais que le contexte de travail joue un rôle tout aussi déterminant. Malheureusement, il est plus facile et moins coûteux de changer les gens que les organisations. Pourtant, cela ne peut être que bénéfique aussi bien pour l'employé en terme de santé et de bien-être que pour l'entreprise en terme de satisfaction, d'engagement et de performance.

6. BIBLIOGRAPHIE

- Amherdt, Ch.-H. (2005), *La santé émotionnelle au travail*. Paris: Les éditions Demos.
- Amherdt, Ch.-H. (2002), Etude de validation du Bilan InterQualia™ de Développement Professionnel (2002), http://www.interqualia.com/pdf/etude_validation.pdf
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Taris, T.W (2008), Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology, *Work & Stress*, Vol. 22(3), pp.187-200.
- Best, R. G., Stapleton, L. M., Downey, R. G. (2005), Core self-evaluations and job burnout : the test of alternative Models, *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 10 (4), 441-451.
- Cordes, C. L. & Dougherty, T. W (1993), A review and an integration of research on job burnout, *Academy of Management Review*, vol18(4), 621-656.
- Csikszentmihalyi M. (1990), *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Happer & Row.
- Csikszentmihalyi, M., Csikszentmihalyi, I. S. (1988), *Optimal experience: Psychological studies of flow in consciousness*. Cambridge University Press.
- Csikszentmihalyi, M., LeFevre, J. (1989), Optimal experience in Work and Leisure, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol 56(5), 815-822.
- Dion, G., Tessier, R. (1994), Validation de la traduction française de l'Inventaire d'épuisement professionnel de Maslach et Jackson, *Revue canadienne des sciences du comportement*, 26(2), 210-227.
- Eisenberger, R., Jones, J. R., Stinglhamber, F., Shanock, L., Randall, A. T. (2005), Flow experience at work: for high need achievers alone? *Journal of Organizational Behavior*, vol 26, 755-775.
- Fullagar, C. & Mills, M. J. (2008), Motivation and Flow: understanding of the Dynamics of the Relation in Architecture Students, *The Journal of Psychology*, 142(5), 533-553.
- Havitz, M.H., Mannell, R.C. (2005), Enduring involvement, situational involvement, and flow in leisure and non-leisure activities, *Journal of Leisure Research*, vol. 37(2), pp.152-177.
- Heuven, E., Bakker, A. B. (2003), Emotional dissonance and burnout among cabin attendants, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol.12(1), 81-100.
- Hughes, R. E. (2001), Deciding to leave but staying: teacher burnout, precursors and turnover, *International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 288-298.
- Iverson, R.D., Olekalns, M., Erwin, P.J., (1998), Affectivity, organizational stressors, and absenteeism: a causal model of burnout and its consequences, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 52, pp. 1-23.
- Jones, C. D., Hollenhorst, S. J., Perna, F., Selin, S. (2000), Validation of the flow theory in an on-site whitewater kayaking setting, *Journal of Leisure Research*, vol 32(2), 247-261.
- Kirk-Brown, A. (2004), Predicting burnout and job satisfaction in workplace counsellors: the influence of role stressors, job challenge, and organizational knowledge, *Journal of Employment counselling*, Vol. 41, pp. 29-37.
- Kowal, J. & Fortier, M. (1999), Motivational determinant of flow: Contributions from self-determination theory, *The Journal of Social Psychology*, vol. 139 (3), 355-368.
- Levesque, M., Blais, R. M., Hess, U. (2004), Dynamique motivationnelle de l'épuisement et du bien-être chez les enseignants africains, *Revue canadienne des sciences du comportement*, 36(3), 190-201.
- Li, D., Brown G. J. (2006), The role of need for cognition and mood in online flow experience, *Journal of Computer Information Systems*, spring, 11-17.

- Maslach, C. (2001), What have we learned about burnout and health, *Psychology and Health*, Vol. 16, pp. 607-611.
- Maslach, C., Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement, *Journal of Applied Psychology*, 93, 498-512.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, P. M. (2001), Job Burnout, *Annual Review Psychology*, vol 52, 397-422.
- Maslach-Pines, A. (2005), The Burnout Measure, Short Version, *International Journal of Stress Management*, vol 12(1), 78-88.
- Massimini, F. & Carli, M. (1988), The systematic assessment of flow in daily experience, in Csikszentmihalyi, M. & Csikszentmihalyi, I (Eds), *Optimal experience: Psychological studies of flow in consciousness*, New York, Cambridge University Press, 266-287
- McMorland, J. (2005), Are you big enough for your job ? Is your job big enough for you ?, *Harvard Business Review*, spring, 75-83.
- Schmidt, K.H. (2007), Organizational commitment: a further moderator in the relationship between work stress and strain?, *International Journal of Stress Management*, vol. 14(1), 26-40.
- Shirom, A. (2005), Reflections on the study of burnout, *Work & Stress*, vol. 19(3), 263-270.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., Lens, W. (2008), Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction, *Work & Stress*, Vol. (3), 277-294.