

**STRESS, TRAVAIL ET PRÉVENTION
DU BURNOUT CHEZ L'INTERVENANT**

Rapport de recherche

préparé à l'intention de

l'Association des intervenants en toxicomanie du Québec

HF
5548.85
C791
1993

Marie Reine van Ameringen, Ph.D. et André Arsenault, m.d.

Montréal, Québec
Janvier 1993



TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|----|
| REMERCIEMENTS | 4 |
| INTRODUCTION | 5 |
| 1. PRÉSENTATION | 7 |
| 1.1 Contexte | 7 |
| 1.2 Objectifs | 7 |
| 1.3 Limites | 7 |
| 1.4 Suivi | 7 |
| 2. MÉTHODES ET PROCÉDURE | 8 |
| 2.1 Pré-test | 8 |
| 2.2 Distribution | 8 |
| 2.3 Description de l'échantillon | 8 |
| 2.4 Les variables | 9 |
| 2.5 Analyses | 15 |
| 3. RÉSULTATS ET DISCUSSION | 15 |
| 3.1 La sphère individuelle | 15 |
| 3.2 La sphère professionnelle | 16 |
| 3.3 La sphère socio-familiale | 16 |
| 3.4 Le climat de travail | 16 |
| 3.5 Le burnout | 17 |
| 3.6 Les profils individuels | 18 |
| 3.7 Le risque d'épuisement professionnel | 18 |
| 3.8 Typologie des caractères | 18 |
| 4. SYNTHÈSE ET INTERPRÉTATION | 19 |
| 4.1 Précurseurs majeurs | 19 |
| 4.2 Précurseurs intermédiaires | 20 |
| 4.3 Précurseurs mineurs | 20 |
| 4.4 Recommandations | 22 |
| RÉFÉRENCES | 28 |

INSTITUT NATIONAL DE SANTÉ PUBLIQUE DU QUÉBEC
CENTRE DE DOCUMENTATION
MONTRÉAL

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

| | | |
|------------|---|----|
| Tableau 1 | - Profil socio-démographique | 9 |
| Tableau 2a | - Définitions des sphères d'impact | 10 |
| Tableau 2b | - Éléments constitutifs des sphères d'impact | 11 |
| Tableau 3 | - Définition des précurseurs | 13 |
| Tableau 4 | - Statistiques descriptives des variables à l'étude | 14 |
| Tableau 5 | - Valeur prédictive des sources sur chaque sphère | 17 |
| Figure 1 | - Cas-type à haut risque où les précurseurs et les conséquences sont globalement au-dessus de la moyenne du groupe | 23 |
| Figure 2 | - Cas-type à faible risque où les précurseurs et les conséquences sont globalement sous la moyenne | 24 |
| Figure 3 | - Validité du facteur de risque de burnout comme prédicteur de l'échelle de Maslach | 25 |
| Figure 4 | - Typologie par croisement des caractères <i>type A</i> et <i>locus de contrôle</i> | 26 |
| Figure 5 | - Panorama des principales relations entre précurseurs et sphères d'impact | 27 |

REMERCIEMENTS

Nous désirons remercier la direction de l'Association, son directeur et le conseil d'administration, pour leur appui et leur collaboration dans ce dossier. Madame Carmen Trottier a été d'une aide précieuse pour toute la logistique de l'enquête, depuis la validation du questionnaire, jusqu'à l'organisation de l'atelier en passant par la sollicitation des intervenants et la distribution des questionnaires. Les membres du conseil d'administration ont participé plus spécifiquement à la validation et au pré-test du questionnaire. Leurs commentaires ont été particulièrement judicieux quant à la couverture de certains aspects de l'organisation du travail. Enfin, nos sincères remerciements s'adressent à la permanence de l'Association plus spécifiquement pour le travail d'impression, de manutention et d'envois des questionnaires. Finalement, nous voulons mentionner les 70 intervenant(e)s sans qui cette étude eut été impossible. Nous les remercions pour leur collaboration et leur précieux commentaires.

STRESS, TRAVAIL ET PRÉVENTION DU BURNOUT CHEZ L'INTERVENANT

INTRODUCTION

On peut prendre comme point de départ la définition du burnout proposée par Maslach en 1978: "Un épuisement émotionnel dans lequel le travailleur perd ses sentiments de positivité (optimisme), sa sympathie ou son respect envers la clientèle... Cet épuisement moral s'accompagne souvent d'un épuisement physique, de maladies et de troubles évoluant sur un mode psychosomatique" (Maslach et Jackson, 1986). Cette définition, intéressante aux plans académique, intellectuel et clinique, considère le burnout comme un état définitif, sans référence au processus dont il est le résultat le plus extrême et ne dit rien quant aux éventuels facteurs de risque importants en prévention.

Nous préférons définir l'épuisement professionnel comme un processus d'intoxication chronique causé par une ou plusieurs déficiences dans l'organisation du travail plaçant les travailleur(eu)ses en surcharge qualitative et quantitative de travail de façon continue, fréquente ou récurrente. Il se manifeste au début par une tentative d'accélérer la cadence, la fréquence et l'intensité des efforts consacrés au travail pour maintenir la qualité des services ou du produit même s'il y a pénurie de moyens pour faire face à la demande.

Si l'organisation du travail ne permet pas de périodes de repos, de restauration et de ressourcement adéquates, il s'installe une série de signes et de symptômes souvent précédés par une négation des problèmes avec fuite en avant dans une attitude de raidissement "les dents serrées", d'isolement, d'incapacité progressive à rechercher de l'aide.

Avec l'usure du temps, et si rien n'est fait pour casser le cercle vicieux des efforts qui ne viennent jamais à bout des exigences excessives maintenues par l'organisation du travail et entretenues par le manque de reconnaissance, les travailleur(eu)ses tombent dans un épuisement progressif caractérisé principalement par:

- 1) une sensation de grande fatigue émotionnelle
- 2) un mode de fonctionnement impersonnel
- 3) une perte importante de l'estime de soi

La lésion peut être assez profonde pour créer un état d'incapacité totale prolongée. Il n'est cependant pas requis de se rendre à cette extrémité et le processus peut-être enrayer en tout temps par un redressement et une meilleure maîtrise négociée de l'organisation du travail. Cependant, un retour au travail sans renégociation des déterminants de l'organisation du travail peut se solder par une rechute ou l'apparition d'une nouvelle victime.

La définition que nous proposons est donc centrée sur l'organisation du travail qui est, dans le cas de professionnelles de la relation d'aide, largement gérée par un patron internisé, souvent appelé le "sens du devoir et des responsabilités". La prévention primaire implique donc une sorte de négociation avec soi-même comme son propre patron.

Par ailleurs, à cause de la dynamique propre au processus, il est vraisemblable que les intervenant(e)s qui ont trouvé le temps de répondre au questionnaire et encore plus ceux(elles) qui ont participé à l'atelier du colloque *Carrefour québécois en prévention des toxicomanies* sont moins à risque de burnout. Le seul fait d'être encore capable de dégager du temps et de le consacrer à un espace de ressourcement indique que le processus de l'épuisement est dans une phase plus facilement réversible.

1. PRÉSENTATION

1.1 Contexte

Cette étude a été enclenchée à l'invitation de l'Association des intervenants en toxicomanie du Québec (AITQ), en préparation de l'animation d'un atelier sur le stress au travail et l'épuisement professionnel dans le cadre du colloque d'automne *Carrefour québécois en prévention des toxicomanies*. Dans ce contexte, il nous est apparu opportun de documenter plus spécifiquement les problèmes rencontrés par les intervenant(e)s aux plans du stress au travail et de l'épuisement professionnel. Nous avons procédé, au préalable, à une enquête afin de pouvoir discuter de ces problèmes en se basant sur la situation concrète vécue par les intervenant(e)s préoccupé(e)s par cette question.

1.2 Objectifs

Le premier et principal objectif était donc d'accroître la pertinence de l'atelier en traçant un profil provisoire des principales sources de stress auxquelles les intervenant(e)s se sentent personnellement exposé(e)s. Cependant, lors de la préparation du questionnaire et suite à la validation auprès du conseil d'administration, cet objectif initial s'est rapidement enrichi. Nous espérons, en effet, que ce premier contact permettra à l'AITQ d'initier un processus compréhensif et continu de prévention de l'épuisement professionnel par et pour les membres de l'Association.

1.3 Limites

L'échantillon est constitué d'intervenant(e)s qui ont rempli le questionnaire sur une base volontaire et bénévole. La description qui suit ne peut donc être considérée représentative de l'ensemble. Elle a cependant permis de dresser un portrait de la partie de la clientèle cible intéressée à la prévention du burnout. Les analyses présentées ici sont descriptives et se veulent préliminaires. Les interprétations que nous donnons sont volontairement limitées puisque nous croyons important, dans la suite à donner à l'enquête, que les intervenant(e)s eux(elles)-mêmes se les approprient.

1.4 Suivi

La recommandation que nous faisons consiste à créer un groupe de travail qui participera à l'interprétation des données, suggèrera des analyses additionnelles, par exemple, en fonction du sexe, du secteur public ou privé, du genre de pratique. Ce groupe pourra recommander, à son tour, des activités et des projets considérés, sur une base de consensus, pertinents et prioritaires.

2. MÉTHODES ET PROCÉDURE

2.1 Pré-test

Une première version du questionnaire a été préparée en utilisant comme base celui de Arsenault et Dolan (1983), adapté et modifié selon les besoins de l'AITQ. Il a été validé auprès des membres du conseil d'administration en juin 1992. La version finale du questionnaire a été rédigée pour fin août 1992.

2.2 Distribution

Environ 120 questionnaires ont été distribués sur demande d'intervenant(e)s intéressé(e)s à participer plus spécifiquement à l'atelier. Soixante-dix ont été retournés pour un pourcentage de réponse de 58%. Bien que le questionnaire soit anonyme, on offrait la possibilité à chaque participant(e) de se donner un code afin de retracer son profil personnel, soit dans le cadre du colloque, soit dans une session ultérieure ou soit pour en discuter personnellement avec les chercheurs. Cinquante-deux personnes se sont donné(e)s des codes et 27 profils individuels ont été préparés en vue de la participation à l'atelier.

2.3 Description de l'échantillon

Vous trouverez au tableau 1, un profil de l'échantillon qui recoupe des aspects démographiques et des caractéristiques du travail. Soixante pour cent des participant(e)s sont des femmes et la moyenne d'âge est de 40 ans. Près de la moitié des intervenant(e)s ont cinq ans ou moins d'ancienneté et la très grande majorité possède une formation professionnelle et travaille dans le secteur public. Il est intéressant de noter que 33% des intervenant(e)s interrogé(e)s travaillent seul(e)s. Les journées peuvent être longues pour un grand nombre car près du quart ajoute un ou deux soirs ou une fin de semaine aux journées régulières de travail.

| Tableau 1 - PROFIL SOCIO-DÉMOGRAPHIQUE | | | |
|---|---|----------|----------|
| CARACTÉRISTIQUE | | N | % |
| SEXE | Féminin | 42 | 60 |
| | Masculin | 28 | 40 |
| AGE | 25-35 | 25 | 35.7 |
| | 36-45 | 23 | 32.9 |
| | 46-61 | 22 | 31.4 |
| ANCIENNETÉ | 5 ans et moins | 32 | 46.4 |
| | 6 à 10 ans | 14 | 20.3 |
| | 11 ans et plus | 23 | 33.3 |
| SECTEUR | public | 51 | 72.9 |
| | privé | 19 | 27.1 |
| FORMATION | naturelle | 4 | 5.7 |
| | professionnelle | 35 | 50.0 |
| | les deux | 31 | 44.3 |
| ÉQUIPE | travaille seul | 18 | 33.3 |
| | travaille en équipe | 36 | 66.7 |
| HORAIRE | régulier de jour | 48 | 68.6 |
| | régulier de soir ou de nuit | 4 | 5.8 |
| | de jour avec quelques soirs ou fin de semaine | 16 | 22.8 |

2.4 Les variables

Le questionnaire était relativement exhaustif et de nombreux aspects du travail ont été couverts. Afin de simplifier l'analyse des données et de pouvoir présenter les résultats de façon plus synthétique, nous avons d'abord regroupé les conséquences du stress en cinq sphères d'impact dont vous trouverez la définition aux tableaux 2a et les éléments constitutifs au tableau 2b. Sur la base des analyses factorielles, ce regroupement permet une vision plus structurée de l'environnement de travail. Il s'agit donc des sphères individuelle, professionnelle et socio-familiale, du climat de travail et du burnout.

| Tableau 2a - DÉFINITIONS DES SPHÈRES D'IMPACT | |
|--|---|
| Sphère individuelle | la somme de quatre échelles: détresse psychologique + symptômes somatiques + symptômes cognitifs + troubles du sommeil |
| Sphère professionnelle | la somme de trois échelles: insatisfaction + désir de changer de profession + désir de changer d'organisation |
| Sphère socio-familiale | la somme de deux échelles: qualité de vie hors-travail non satisfaisante + support de la famille et des amis insuffisant |
| Climat de travail | la somme de trois échelles: insatisfaction avec l'équipe + manque de support social des supérieurs + manque de support des collègues |
| Burnout - Echelle de Maslach ¹ | 22 questions qui mesurent la fréquence des sentiments de fatigue émotionnelle, d'indifférence envers les clients et du manque d'implication personnelle dans le travail |

Vous trouverez au tableau 3 la définition des précurseurs retenus. Des analyses de régression, présentées à la section résultats, nous ont révélé quels étaient les meilleurs prédicteurs, parmi les sources de stress, de la détérioration de l'indice dans les cinq sphères. Nous nous attarderons donc uniquement aux prédicteurs qui se sont révélés significatifs: conflits de rôle, insatisfaction avec l'environnement physique, manque de valorisation, sous-utilisation des habiletés, autonomie restreinte, surcharge quantitative, tâches difficiles et gens agressifs. Les échelles et les indices utilisés dans le cadre de cette étude ont déjà fait l'objet d'une validation intrinsèque (Arsenault et Dolan, 1983; Arsenault et coll., 1990, 1991).

Le tableau 4 présente les moyennes, écart-types, minimum et maximum observés pour chacun des indices et des échelles retenus. On y trouve aussi un calcul du pourcentage des intervenant(e)s présentant une cote relativement élevée sur les diverses échelles et indices². Il est intéressant de noter qu'au niveau des précurseurs, peu de participant(e)s expriment des difficultés à l'exception de la surcharge quantitative où 76% s'entendent pour dire qu'elle est problématique. Quant aux autres prédicteurs de stress, moins de 30% des participant(e)s y expriment des difficultés.

¹ L'échelle de Maslach (Maslach et Jackson, 1986) ne constitue pas un indice au sens strict. Sa description n'est pas détaillée davantage au tableau 2b.

² Pour déterminer la cote seuil, nous avons choisi le centre mathématique de l'échelle ou de l'indice, en considérant l'étendue réelle possible. Au delà de ce seuil, nous pouvons considérer que le niveau de stress est problématique, par rapport à l'ensemble de l'échantillon. Dans la majorité des cas, le niveau seuil se révèle très conservateur, étant supérieur à 1 écart-type au-dessus de la moyenne.

| Tableau 2b - ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS DES SPHÈRES D'IMPACT | |
|--|--|
| SPHÈRE INDIVIDUELLE | |
| Détresse psychologique | la fréquence des sentiments de dépression, d'anxiété et de colère |
| Symptômes somatiques | la fréquences des malaises cardio-vasculaires, digestifs, musculaires et visuels |
| Symptômes cognitifs | la fréquence des difficultés de mémoire, de concentration et d'inattention |
| Troubles du sommeil | la fréquence des sensations de fatigue au réveil et des difficultés à dormir |
| SPHÈRE PROFESSIONNELLE | |
| Insatisfaction | jusqu'à quel point vous êtes insatisfait de votre travail en général |
| Désir de changer de profession | jusqu'à quel point vous songez à abandonner votre domaine de travail |
| Désir de changer d'organisation | jusqu'à quel point vous songez à chercher un travail dans une autre institution |
| SPHÈRE SOCIO-FAMILIALE | |
| Qualité de vie hors-travail non satisfaisante | impact perçu des exigences quotidiennes de votre travail sur votre qualité de vie socio-familiale |
| Support de la famille insuffisant | jusqu'à quel point vous ne pouvez compter sur votre famille ou vos amis lorsque les choses deviennent difficiles au travail ou dans votre vie personnelle |
| CLIMAT DE TRAVAIL | |
| Insatisfaction avec l'équipe | le degré d'insatisfaction ressentie du point de vue des relations entre les personnes avec qui vous travaillez |
| Manque de support social des supérieurs | jusqu'à quel point vous ne pouvez compter sur vos supérieurs lorsque les choses deviennent difficiles au travail ou même pour écouter vos problèmes personnels |
| Manque de support social des collègues | jusqu'à quel point vous ne pouvez compter sur vos collègues lorsque les choses deviennent difficiles au travail ou même pour écouter vos problèmes personnels |

Cette rareté apparente de problèmes est très cohérente avec le peu de symptômes exprimés. La plus fréquente difficulté concerne les troubles de sommeil vécus par 38% des participant(e)s. Viennent ensuite le manque de support des supérieurs (34%) et l'insatisfaction de la qualité de vie hors-travail (30%). Toutes les autres conséquences sont inférieures à 24%. Enfin, malgré que nous nous attendions à des niveaux assez importants d'épuisement professionnel dans cet échantillon, 2.8% seulement des participant(e)s ont atteint la cote seuil que nous avons choisie sur l'échelle de burnout. D'ailleurs personne ne dépasse celui proposé par Maslach.

Finalement, parmi les facteurs qui n'ont pas été retenus, (ils n'étaient pas significatifs dans nos analyses) deux conséquences et quatre prédicteurs doivent être mentionnés. Alors que 97.3% des intervenant(e)s se considèrent comme très impliqué(e)s dans leur travail et que la totalité trouve leur performance excellente, un fort pourcentage indique que la fréquence élevée des facteurs suivants semble problématique: les décisions urgentes (54.3%); l'instabilité de la charge de travail (52.9%); le peu d'encouragement à la créativité (45.7%) et le manque de participation aux décisions (31%).

| Tableau 3 - DÉFINITION DES PRÉCURSEURS | |
|---|--|
| Conflits de rôle | la fréquence des occasions où une ou plusieurs personnes ont des exigences qui interfèrent avec votre travail |
| Insatisfaction avec l'environnement physique | le degré d'insatisfaction avec l'aménagement physique, la température, la lumière naturelle et la qualité de l'air |
| Manque de valorisation | jusqu'à quel point vous croyez que votre travail est apprécié par vos supérieurs, vos collègues et les autres professionnels avec lesquels vous travaillez |
| Sous-utilisation des habiletés | la fréquence avec laquelle vous ne pouvez mettre à profit vos connaissances, vos habiletés, votre expérience et votre formation antérieure |
| Autonomie restreinte | la fréquence avec laquelle vous pouvez décider d'organiser vos activités quotidiennes |
| Surcharge quantitative | la fréquence des occasions où il y a beaucoup de choses à faire avec peu de temps disponible |
| Tâches difficiles | la fréquence des occasions où vous devez accomplir des tâches trop difficiles ou trop complexes |
| Gens agressifs | la fréquence des occasions où vous devez travailler avec des clients, des collègues ou des parents violents ou agressifs |

| Tableau 4 - STATISTIQUES DESCRIPTIVES DES VARIABLES À L'ÉTUDE | | | | | |
|--|---------|------|-----------------|-----|-------------|
| | | | Valeur observée | | Cote élevée |
| | Moyenne | e.t. | min | max | % |
| SPHÈRES D'IMPACT | | | | | |
| Indice individuel | 68.8 | 15.8 | 38 | 123 | 7.1 |
| Détresse psychologique | 30.5 | 7.5 | 17 | 53 | 7.2 |
| Symptômes somatiques | 23.6 | 6.5 | 14 | 44 | 5.8 |
| Symptômes cognitifs | 6.1 | 1.9 | 3 | 12 | 21.7 |
| Troubles du sommeil | 8.7 | 3.1 | 4 | 16 | 37.7 |
| Indice professionnel | 29.1 | 9.7 | 14 | 51 | 12.7 |
| Insatisfaction | 11.6 | 3.4 | 6 | 20 | 18.6 |
| Désir de changer de profession | 7.7 | 4.2 | 4 | 24 | 9.9 |
| Désir de changer d'organisation | 9.8 | 4.6 | 4 | 21 | 23.9 |
| Indice socio-familial | 22.6 | 4.6 | 12 | 36 | 15.5 |
| Qualité de vie hors-travail non satisfaisante | 15.8 | 3.3 | 8 | 23 | 30.0 |
| Support de la famille insuffisant | 6.8 | 2.7 | 4 | 15 | 15.5 |
| Climat de travail | 22.3 | 6.4 | 11 | 37 | 23.9 |
| Insatisfaction avec l'équipe | 5.7 | 2.0 | 3 | 10 | 18.6 |
| Manque de support des supérieurs | 9.0 | 3.6 | 4 | 16 | 33.8 |
| Manque de support des collègues | 7.6 | 2.1 | 4 | 12 | 16.9 |
| Burnout | 33.6 | 16.8 | 6 | 79 | 2.8 |
| PRÉCURSEURS | | | | | |
| Conflit de rôle | 4.4 | 1.5 | 3 | 8 | 2.9 |
| Insatisfaction avec l'environnement physique | 12.1 | 3.8 | 6 | 22 | 28.6 |
| Manque de valorisation | 10.6 | 3.0 | 5 | 19 | 25.7 |
| Sous-utilisation des habiletés | 5.9 | 2.6 | 3 | 15 | 14.3 |
| Autonomie restreinte | 5.4 | 2.5 | 3 | 12 | 18.6 |
| Surcharge quantitative | 13.7 | 3.6 | 5 | 20 | 75.7 |
| Tâches difficiles | 3.3 | 1.5 | 2 | 8 | 14.3 |
| Gens agressifs | 6.6 | 2.1 | 4 | 13 | 11.4 |

2.5 Analyses

Afin d'analyser non seulement l'existence des liens entre les sources de stress et les conséquences, mais plus précisément quelles sources de stress sont les meilleurs prédicteurs des conséquences, nous avons effectué des régressions multiples pas à pas (tableau 5 et figure 5).

De plus, afin d'exprimer plus clairement la relation entre les prédicteurs spécifiques de l'organisation du travail et l'épuisement professionnel, nous avons construit un indice agrégé et pondéré par la capacité prédictive respective de chacun des facteurs, soit l'autonomie restreinte, le manque de support social des collègues et l'insatisfaction avec l'équipe. Nous avons appelé cet indice "facteur de risque d'épuisement professionnel" (tableau 5 et figure 3).

Enfin nous avons également préparé des profils personnalisés spécifiquement pour les participant(e)s de l'atelier sur le stress. Nous présenterons dans ce rapport deux exemples types de profil, en l'occurrence un où la situation paraît difficile (figure 1) et un où, au contraire, le travail ne semble poser aucun problème (figure 2). Chaque profil individuel est comparé à la valeur moyenne de l'ensemble des 70 participant(e)s.

3. RÉSULTATS ET DISCUSSION

Chaque sphère de conséquences a été analysée séparément afin d'estimer l'importance relative des différents précurseurs comme prédicteur d'une détérioration de l'indice spécifique à chaque sphère. Globalement, il ressort que la qualité de vie dans chacune des sphères dépend de façon prépondérante d'un nombre limité de précurseurs (tableau 5). Autrement dit, tout se passe comme si chaque sphère avait ses stressors spécifiques.

3.1 La sphère individuelle

L'indice de détérioration du bien-être individuel représente la sommation de symptômes de détresse psychologique, de symptômes somatiques, de difficultés de concentration et de troubles du sommeil. Une grande partie de la détérioration de cet indice (38% de la variance expliquée) dépend des conflits de rôle, qui représentent le lien le plus fort avec cet indice. Ces conflits dépendent de l'organisation du travail et peuvent être minimisés par une meilleure définition des responsabilités de chacun, une clarification des tâches, des rôles et des attentes. Ceci inclut les lignes directrices, les politiques d'évaluation et les problèmes de communication au sein et entre les équipes. L'insatisfaction

avec l'aménagement des conditions physiques de travail (espace, bruit, etc) est aussi fortement liée à la détresse individuelle mais la valeur prédictive de cette insatisfaction n'est que de 9%, donc un facteur quatre fois moins déterminant que les problèmes de rôles.

3.2 La sphère professionnelle

L'insatisfaction, le désir de quitter l'organisation et même le désir de changer de profession sont fortement alimentés par le manque de valorisation qui explique une proportion importante de la variation de cet indice (35%). Il en est de même, à un niveau moindre pour la sous-utilisation des habiletés qui sous-entend le manque de reconnaissance des connaissances et de l'expérience de l'intervenant(e) dans l'exécution des tâches et l'attribution des responsabilités. Fortement associé aux problèmes de rôle, quant on parle d'organisation du travail, une meilleure valorisation serait certainement susceptible de faciliter les communications et de créer un climat plus propice à la clarification des rôles et des responsabilités.

3.3 La sphère socio-familiale

Il est connu qu'il est extrêmement difficile de séparer le stress vécu au travail de celui ressenti à la maison. En effet, comme dans plusieurs professions, le travail ne s'arrête pas nécessairement lorsque l'on quitte le bureau. De plus, dans le cas des intervenant(e)s, les heures supplémentaires le soir et les fins de semaine ont un impact important sur le réseau de soutien social. Enfin, la nécessité de devoir passer plus de temps dans un environnement insatisfaisant (19% de variation) associée à la surcharge de travail (7% de variance expliquée) diminue d'autant l'espace vital à consacrer à la famille et aux amis. Rappelons que 76% des participant(e)s ont exprimé une charge de travail excessive. Également, avec la fatigue croissante et la perte graduelle de l'estime de soi, on a plutôt tendance à se refermer sur soi et à éviter les contacts avec les autres ce qui détériore d'autant la qualité de vie hors-travail et contribue à accroître le risque d'isolement.

3.4 Le climat de travail

Le climat de travail correspond à la détérioration des relations inter-personnelles reflété par l'insatisfaction avec l'équipe et l'absence de support de la part des supérieurs et des collègues. Le lien le plus fort avec le climat de travail provient du manque de valorisation (45% de la variance expliquée). Dans bien des cas, il se pourrait que l'isolement de l'intervenant(e), aussi bien géographique que moral et psychologique, serait à même d'expliquer cette situation. L'absence d'espace physique et de temps de rencontres et d'échanges peut entretenir le sentiment de dévalorisation et nuire à la résolution des conflits de rôle qui expliquent la seconde part de la détérioration du climat de travail (12%). Enfin, les tâches complexes, les collègues et les clients agressifs sont aussi significativement liés à cet indice, mais dans une proportion six fois moins importante (4 et 3% respectivement).

| Tableau 5 - VALEUR PRÉDICTIVE DES SOURCES SUR CHAQUE SPHÈRE ³ | | | |
|--|--|------|----------------|
| SPHÈRE D'IMPACT | PRÉCURSEURS | F | R ² |
| Individuelle | Conflits de rôle | 42.3 | 0.38 |
| | Insatisfaction avec environnement physique | 10.9 | 0.09 |
| Professionnelle | Manque de valorisation | 36.6 | 0.35 |
| | Sous-utilisation des habiletés | 6.6 | 0.06 |
| Socio-familiale | Insatisfaction avec environnement physique | 15.9 | 0.19 |
| | Surcharge quantitative | 6.6 | 0.07 |
| Climat de travail | Manque de valorisation | 55.6 | 0.45 |
| | Conflits de rôle | 18.8 | 0.12 |
| | Tâches difficiles | 6.1 | 0.04 |
| | Gens agressifs | 5.0 | 0.03 |
| Burnout | Autonomie restreinte | 34.9 | 0.33 |
| | Manque de support social des collègues | 14.7 | 0.12 |
| | Insatisfaction avec l'équipe | 7.6 | 0.06 |

3.5 Le burnout

Le manque d'autonomie dans l'organisation des activités, les problèmes de soutien de la part des collègues, auquel s'ajoute l'insatisfaction générale envers l'équipe de travail, sont les prédicteurs significatifs de l'épuisement professionnel. Même si, pour cet échantillon des intervenant(e)s, les niveaux de réponse sur l'échelle de Maslach était de beaucoup inférieur au seuil critique, les commentaires de plusieurs participant(e)s dans les questionnaires et lors de l'atelier nous portent à croire qu'il y a eu de fréquents cas de burnout dans les dernières années. Il est également reconnu depuis plusieurs années que la relation d'aide est une occupation à risque d'épuisement professionnel. En effet, 97% des participant(e)s se sont exprimé(e)s comme très impliqué(e)s dans leur travail tout en ayant un niveau de performance subjective optimale. L'amélioration des communications et l'augmentation du soutien social représente une première étape pour diminuer la fatigue émotionnelle en offrant la possibilité de partager "les cas difficiles". Le partage entre collègues de certains rôles et responsabilités peut diminuer la tâche, augmenter le sentiment d'appartenance et, associé à une meilleure valorisation, réanimer l'estime de soi.

³ La valeur dans la colonne F est directement proportionnelle à la probabilité que le précurseur joue un rôle. La valeur du R² mesure, si l'on retient l'hypothèse que le précurseur joue, l'importance relative de sa contribution à la détérioration de la qualité de vie dans chaque sphère. Elle se lit comme un pourcentage, le seuil de 10% étant souvent considéré comme d'intérêt pratique.

3.6 Les profils individuels

Les figures 1 et 2 présentent deux exemples de profils individuels tel que nous les avons préparés pour les participant(e)s de l'atelier lors du colloque. Chaque profil représente les valeurs sur chaque échelle ou indice exprimés en écart à la moyenne de l'échantillon (valeur 0 sur le graphique). La figure 1 est un exemple type d'un(e) participant(e) dont l'ensemble des valeurs sont nettement au-dessus de la moyenne du groupe, autant pour les précurseurs que pour les conséquences. A l'inverse, la figure 2 illustre les valeurs d'un(e) intervenant(e) dont seule la sphère professionnelle est au-dessus de la moyenne.

3.7 Le risque d'épuisement professionnel

Le principal objectif de cette étude étant d'accroître la pertinence de l'atelier sur l'épuisement professionnel nous avons voulu illustrer plus clairement la relation entre les prédicteurs spécifiques de l'organisation du travail et l'ensemble des 70 valeurs individuelles sur l'échelle de l'épuisement professionnel. A la figure 3, on retrouve les facteurs de risque (les prédicteurs) sur l'axe vertical, et l'échelle de Maslach (l'épuisement professionnel), sur l'axe horizontal. Rappelons que l'indice "facteur de risque" représente la somme, pondérée par sa valeur prédictive respective, de l'autonomie restreinte, du manque de support des collègues et de l'insatisfaction avec l'équipe. On peut observer que, pour la majorité des cas, plus le facteur de risque augmente, plus le niveau d'épuisement professionnel augmente.

3.8 Typologie des caractères

Nous avons volontairement exclus les traits de caractère des analyses à la fois pour simplifier et demeurer à l'intérieur des objectifs limités de l'atelier. Il nous a quand même semblé important d'aborder la question puisque le caractère est un co-déterminant des croyances, des perceptions, des actions et des réactions.

Nous présentons à la figure 4 une typologie des caractères dérivée à partir de deux traits: le type A et le locus de contrôle. On oppose, sur l'axe vertical, la tendance à l'action et à la compétition (type A ou "Hot") à une résistance à agir et à la performance individuelle (type B ou "Cool"). Là où le type A dira: "Allons-y, on verra bien", le type B répondra: "Pensons-y sérieusement, il sera toujours temps de décider". Par ailleurs, sur l'axe horizontal, on oppose les traits perceptuels de ceux(celles) qui considèrent avoir une prise véritablement déterminante sur les événements (locus interne ou "Cat") à ceux(celles) pour qui ce sont les événements eux-mêmes qui ont un pouvoir déterminant sur la façon dont les choses se passent (locus externe ou "Dog").

Ces deux traits étant relativement indépendants, leur combinaison permet de caricaturer les caractères en quatre types: 1) le genre "Hot Cat", type A et locus interne, ardent et souvent impatient, contrôlant et parfois autoritaire; 2) le genre "Hot Dog", type

A et locus externe, aussi ardent que le précédent mais préférant le dévouement à l'exercice du contrôle; 3) le genre "Cool Cat", type B et locus interne, prudent face à l'action mais arrêté dans ses opinions à travers lesquelles il exerce un contrôle plus théorique que pratique; 4) le genre "Cool Dog", type B et locus externe, aussi prudent que le précédent, tranquille et patient face à l'agir mais aussi humble et résigné devant les événements.

Les intervenant(e)s, en tant que groupe, ne se démarquent pas de façon significative d'autres groupes professionnels: la majorité se regroupe autour de la moyenne habituelle. Si on observe la répartition à la figure 4, on note cependant une légère prépondérance de sujets à gauche du tableau, soit du côté des "Cat" (locus interne). Quatre sujets se retrouvent assez loin du centre, du côté interne, à mi-chemin entre le genre type A et le genre type B. Cela pourrait indiquer que le leadership des intervenant(e)s se situe très nettement du côté interne, de la prise en charge et de l'exercice du contrôle par l'individu sur les événements. Par ailleurs, ce contrôle s'exercerait dans une zone intermédiaire entre l'analyse théorique et l'action directe dans ce qui est souvent caractéristique des rôles de conseiller et de guide.

4. SYNTHÈSE ET INTERPRÉTATION

L'objectif plus général de cette démarche est de permettre à l'AITQ de s'approprier cet outil de travail qui favorise l'identification des précurseurs et la prévention de l'épuisement des intervenant(e)s. Dans cette perspective, la figure 5 présente de façon schématique et synthétique les liens entre les précurseurs et les indices de dysfonctionnement dans l'une ou l'autre des sphères d'activités. Cette présentation permet de classer les précurseurs en majeurs, intermédiaires et mineurs en fonction de leur valeur prédictive.

4.1 Précurseurs majeurs

Trois précurseurs ont un impact majeur dans quatre des cinq sphères: le manque de valorisation, les conflits de rôles et l'autonomie restreinte. Le manque de valorisation cache probablement une réalité différente selon que l'on pratique seul ou dans un cadre institutionnel. Par ailleurs, il est possible dans la culture des intervenant(e)s de travailler à des tâches ingrates. Cette culture s'alimente, en partie, d'un certain sens de la vocation et du don de soi qui, à la limite, est une sorte de négation du besoin de la reconnaissance.

Les conflits de rôles sont la source la plus universelle et la plus répandue de stress tel que reflété par les indicateurs de bien-être individuel. L'intervenant(e) vit des conflits incontournables à cause de la nature même du client et des interventions qui opposent autorité et fermeté à compréhension et empathie. Le stress de ces conflits ne s'exprime pas

de façon significative ni dans la sphère professionnelle, ni dans la sphère socio-familiale. Il se retourne contre l'intervenant(e) qui ne peut pas vraiment récolter pour lui(elle)-même le crédit de ses succès thérapeutiques et aura tendance à s'attribuer la totalité de ses échecs.

L'autonomie restreinte est le plus fort prédicteur du risque d'épuisement professionnel. Il s'agit encore là d'un précurseur paradoxal, d'abord parce que moins de 3% des intervenant(e)s ont une cote à risque sur le Maslach alors que près de 20% se considère exposé à son plus fort prédicteur. Par ailleurs, les difficultés intrinsèques au métier d'intervenant(e), à la poursuite d'horizons inaccessibles, en pénurie perpétuelle de moyens, poussent le moi professionnel à penser qu'il manque d'autonomie. Le fait est vraisemblablement, que si ils(elles) avaient plus d'autonomie, ils(elles) n'en travailleraient que plus fort pour accélérer leur trajectoire et épuiser plus rapidement leur carburant intérieur.

4.2 Précurseurs intermédiaires

Ces deux précurseurs sont l'insatisfaction avec l'environnement physique et le manque de support des collègues. Le premier a un impact plus marqué sur la famille parce qu'on s'y en plaint volontiers, semble-t-il, mais influence aussi quelque peu le bien-être individuel. Ce précurseur est ininterprétable en dehors d'une connaissance du contexte de travail et se prête probablement difficilement à une intervention de l'AITQ. Il reste, par contre, que la participation à l'élaboration de normes peut avoir une certaine influence à ce niveau.

Le manque de support des collègues ne reflète pas nécessairement un manque de solidarité professionnelle. Déjà lors d'une première réunion exploratoire avec un groupe ad hoc d'intervenants à la permanence de l'AITQ, l'isolement géographique et le manque d'espace d'échanges et de rencontres au plan du support social et professionnel ont été soulignés. Plusieurs formules susceptibles d'alimenter le soutien par les pairs méritent d'être explorées ("debriefing", parrainage et compagnonnage, etc.). Mais le fait d'avoir l'occasion d'échanger sur d'autres plans que strictement professionnel, dans un espace de plaisir et de détente légitime est aussi une importante forme de soutien. Cependant, dans certaine phase du processus d'épuisement, l'intervenant(e) peut devenir relativement inaccessible au soutien par les pairs à cause, à la fois d'un état de crispation sur des préoccupations d'ordre professionnel et d'une incapacité à se sentir à l'aise dans des espaces de jeu et de détente sociales.

4.3 Précurseurs mineurs

Les cinq derniers précurseurs ont une valeur prédictive beaucoup moins importantes. Compte tenu que nous savons qu'il existe des mécanismes de défense avec tendance à nier la présence de certaines sources de stress, il revient aux intervenant(e)s eux(elles)-mêmes

d'en définir la pertinence en matière de prévention. Le caractère apparemment mineur de certains prédicteurs peut tout simplement refléter la diversité des milieux ou la complexité de la situation.

Ainsi, la surcharge quantitative, reconnue excessive par plus de 76% des sujets, ne semble se répercuter que de façon mineure sur la vie familiale. Ce résultat statistique cache probablement une réalité possiblement complexe où le temps consacré au travail prend de plus en plus de place: c'est un temps sacré. Il s'oppose au temps profane, pris pour soi-même et pour ses proches, qui finit par ne plus avoir d'espace de légitimité. En d'autres termes, plus on travaille moins on s'amuse; en plus, on ne trouve même plus ça drôle, l'humour ayant depuis longtemps été évacué des conversations sérieuses.

L'insatisfaction avec l'équipe peut s'interpréter très différemment selon le contexte de travail puisqu'un(e) intervenant(e) sur trois travaille seul(e). La sous-utilisation des habiletés a des correspondances différentes selon la formation et le vécu. Enfin les tâches difficiles et les gens agressifs sont vraisemblablement fonction du type de clientèle auquel on est exposé; c'est pourquoi la véritable interprétation de la signification et de la portée revient aux intervenant(e)s et devrait faire partie du mandat du groupe de travail sur la prévention de l'épuisement professionnel dont nous recommandons la mise en place. Ces constatations soulignent l'importance de cerner aux mieux les objectifs spécifiques et de bien définir les groupes-cibles.

Ceci termine la présentation formelle du rapport. Les données sont très riches et pourraient être analysées de bien d'autres façons. Les interprétations proposées sont les nôtres et ont été verbalisées de façon volontairement provocantes. Prévenir le burnout est une entreprise difficile parce qu'il s'agit de s'attaquer à la structure même des mécanismes de défense de la profession contre son client.

Ce sont encore les membres de l'AITQ qui sont le mieux placés et en dernière analyse les seuls experts capables de valider ou de rejeter ces interprétations qui n'ont dans ce rapport qu'une valeur essentiellement instrumentale. Du point de vue des membres ressources, on s'intéressera davantage aux liens entre direction, gestion, organisation du travail et des activités et certains précurseurs qui en découlent plus directement. Les membres individuels s'intéresseront davantage à la recherche d'une qualité de vie globale à travers un investissement équilibré dans les sphères personnelle, professionnelle et socio-familiale.

4.4 Recommandations

Dans une perspective de prévention, et en ayant à l'esprit les moyens limités dont dispose l'AITQ, nous aimerions faire les quelques recommandations suivantes:

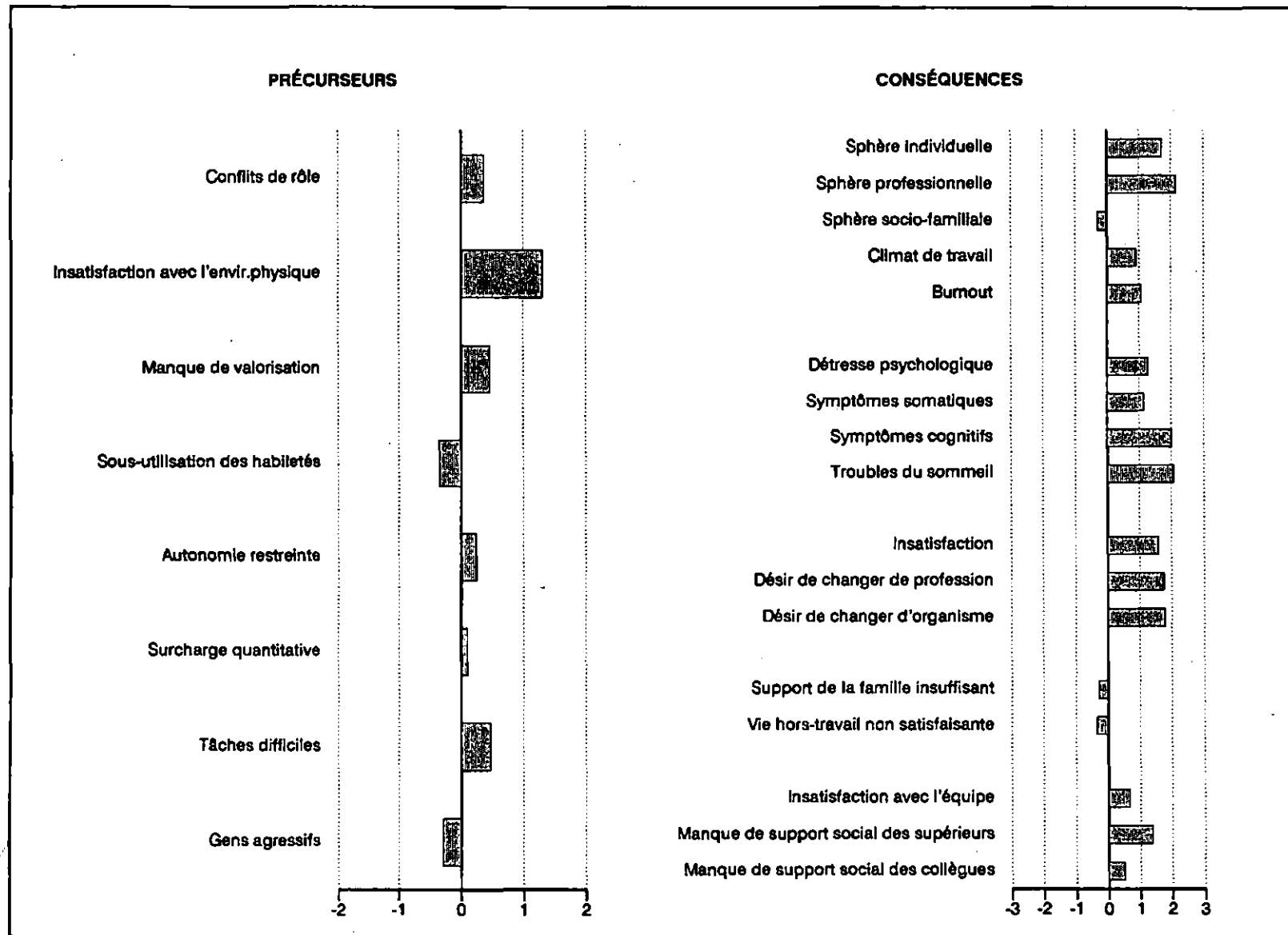
Que l'AITQ mette sur pied un groupe de travail ayant pour mandat spécifique la prévention de l'épuisement chez ses membres;

Que les membres ressources soient sensibilisés aux liens entre les politiques administratives et les précurseurs de l'épuisement des ressources humaines;

Que les membres individuels se définissent et prennent en charge pour leur propre gouverne des activités visant la maîtrise des précurseurs et de leurs effets;

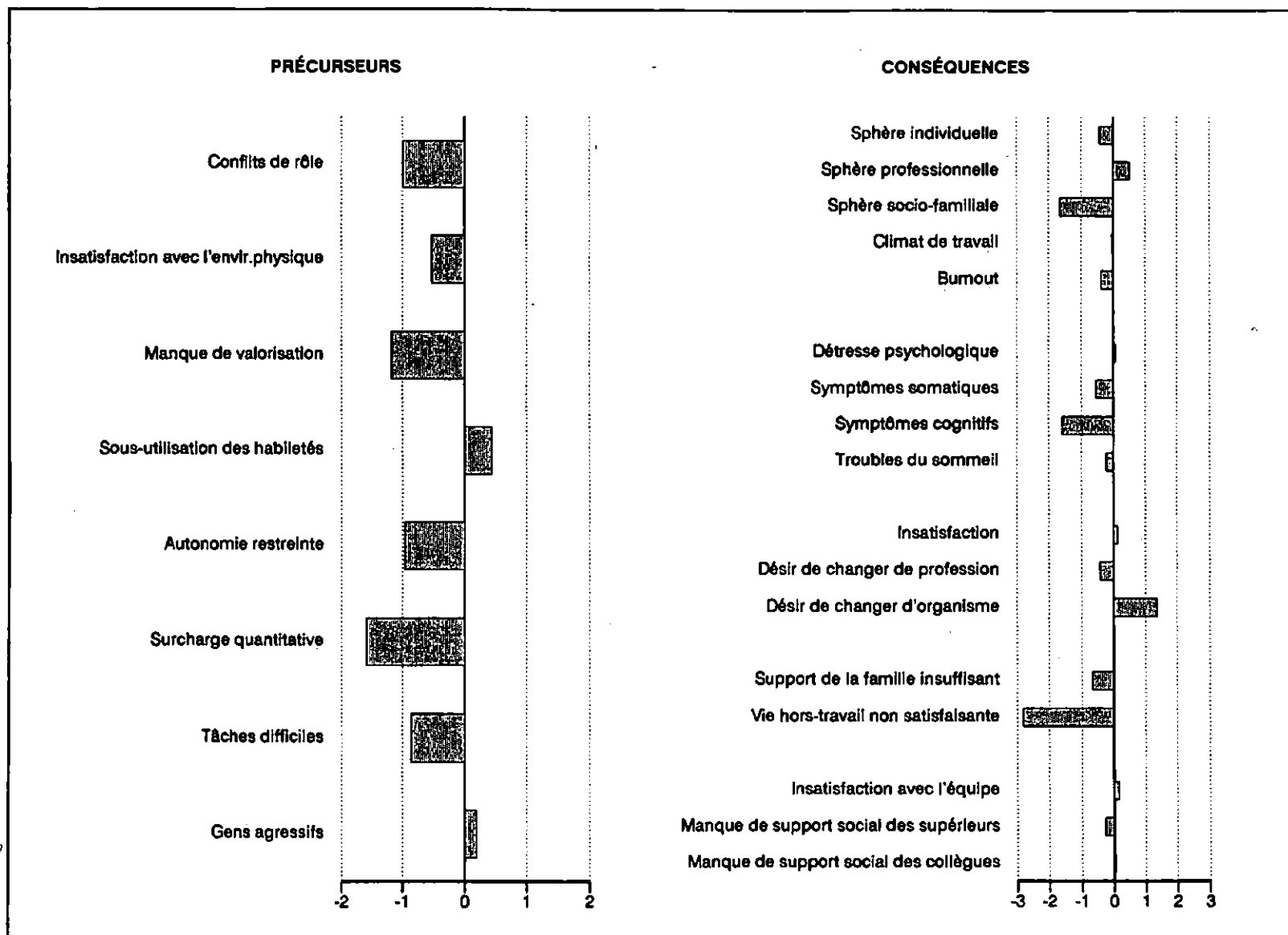
Que l'AITQ contribue, dans le cadre des ses activités, à créer des espaces de décompression et de ressourcement à caractère informel, favorisant la création, par affinité spontanée, de groupes de soutien.

Figure 1: Cas-type à haut risque où les précurseurs et les conséquences sont globalement au-dessus de la moyenne du groupe⁴.



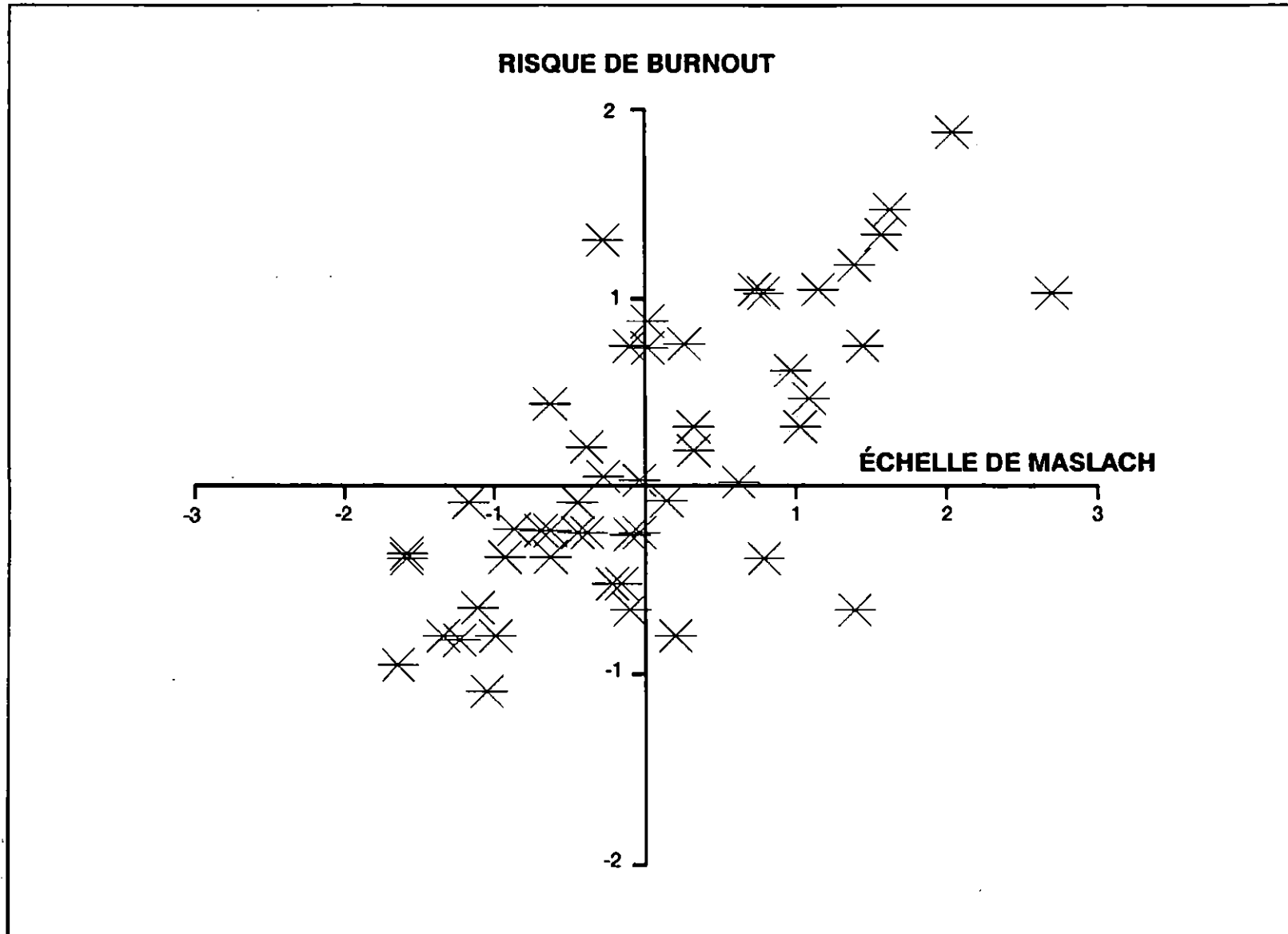
⁴ L'axe vertical est centrée sur 0, moyenne du groupe. Pour chaque prédicteur et conséquence, l'axe horizontal montre l'écart à la moyenne. Un écart vers la droite est potentiellement problématique. Inversement, un écart vers la gauche est un indicateur favorable.

Figure 2: Cas-type à faible risque où les précurseurs et les conséquences sont globalement sous la moyenne⁵.



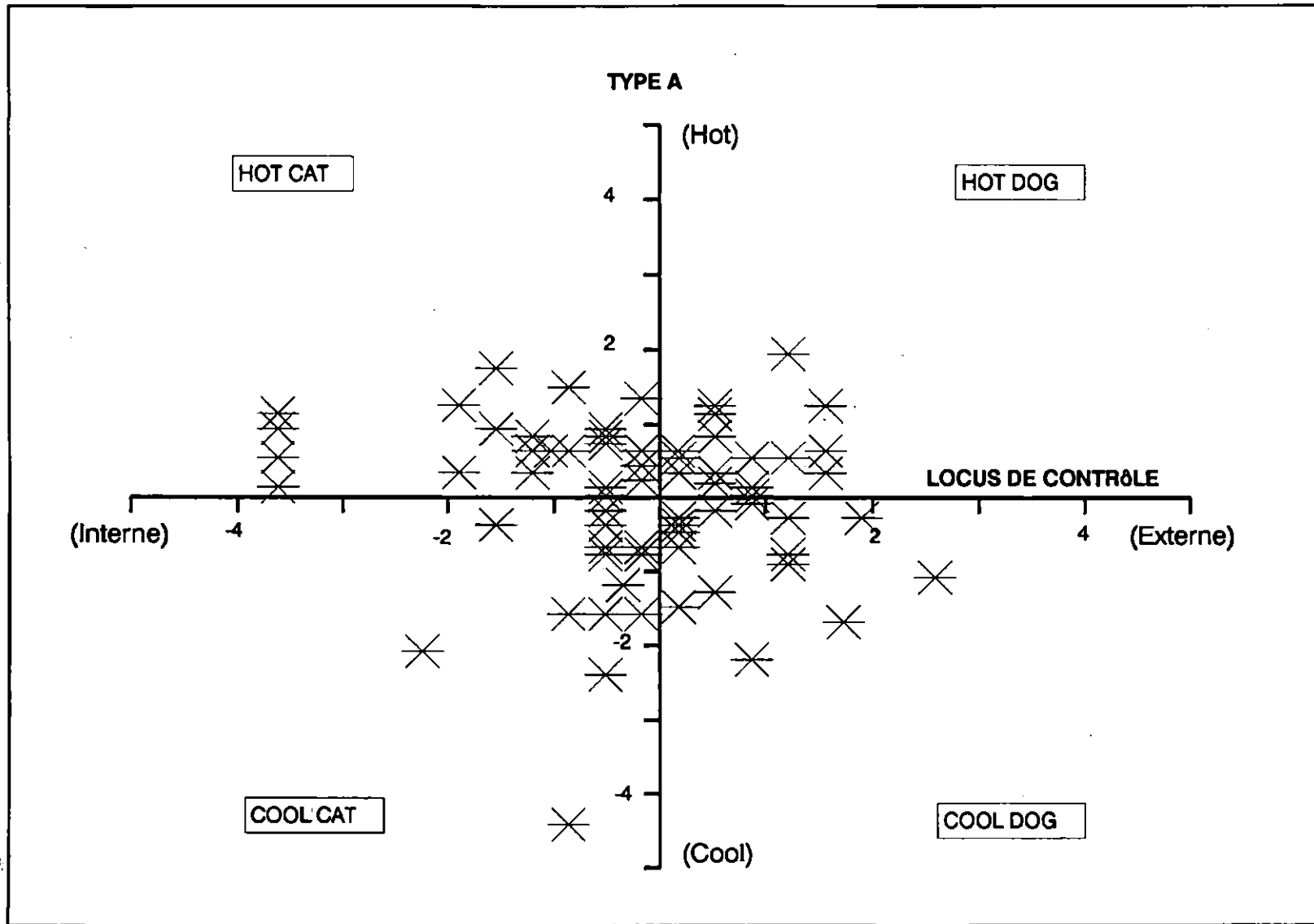
⁵ L'axe vertical est centrée sur 0, moyenne du groupe. Pour chaque prédicteur et conséquence, l'axe horizontal montre l'écart à la moyenne. La prédominance des écarts vers la gauche indique une conjoncture très positive. Dans ce cas, seul le désir de changer d'organisme semble indiquer un sentiment d'être sous-utilisé.

Figure 3: Validité du facteur de risque de burnout comme prédicteur de l'échelle de Maslach⁶.



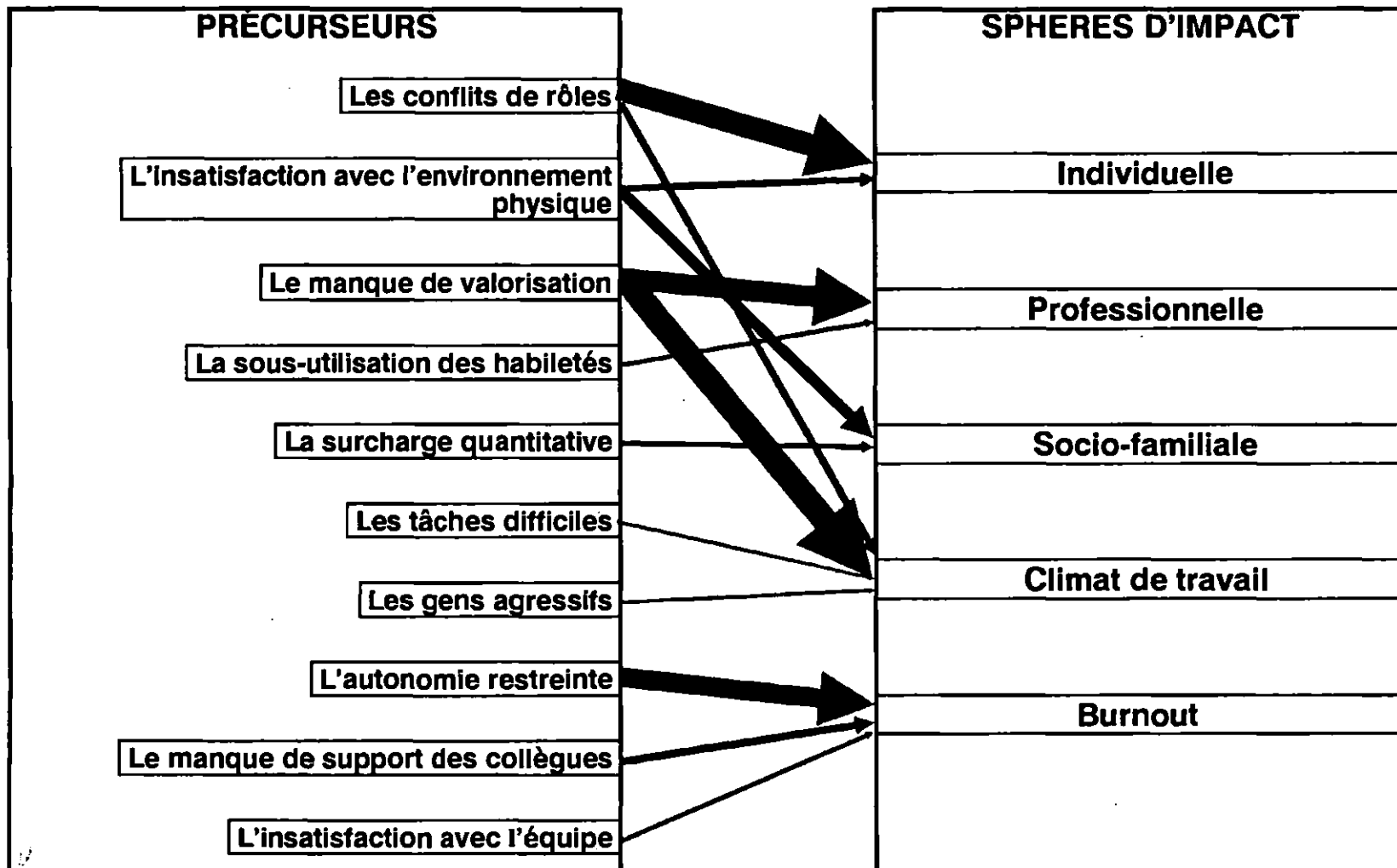
⁶ Nous avons calculé un indice de "facteur de risque de burnout" à partir des précurseurs suivants: autonomie restreinte, manque de support social des collègues et insatisfaction avec l'équipe. Le graphique illustre l'utilité potentielle de cette cote pour identifier au sein du groupe les individus relativement à risque (voir sections 2.5 et 3.7).

Figure 4: Typologie par croisement des caractères *type A* et *locus de contrôle*⁷.



⁷ Le "Hot Cat", type A et locus interne est ardent et souvent impatient, contrôlant et parfois autoritaire; le "Hot Dog", type A et locus externe, aussi ardent préfère le dévouement à l'exercice du contrôle; le "Cool Cat", type B et locus interne, est plutôt prudent face à l'action mais arrêté dans ses opinions; le "Cool Dog", type B et locus externe, docile et patient face à l'agir est aussi humble et résigné devant les événements. La grande majorité se retrouve autour du centre (voir section 3.8).

Figure 5: Panorama des principales relations entre précurseurs et sphères d'impact⁸.



⁸ La grosseur des flèches est proportionnelle à la force du lien entre deux variables. Le manque de valorisation se détache clairement comme le prédicteur le plus puissant.

RÉFÉRENCES

ARSENAULT A, DOLAN SL, Le stress au travail et ses effets sur l'individu et l'organisation. Rapport de recherche, Montréal, l'IRSST, 437 pp., 1983a.

ARSENAULT A, VAN AMERINGEN MR, LÉONARD C, DOLAN SL, "Le stress en salle d'urgence et en soins intensifs: sources, conséquences et plan d'action", Rapport de recherche pour l'ASSTSAS, Longueuil, Editions SyGeSa, 1990.

ARSENAULT A, DOLAN SL, VAN AMERINGEN MR, "Stress and mental strain in hospital work: Exploring the relationship beyond personality", Journal of Organizational Behavior 12:483-493, 1991.

MASLACH C, JACKSON SE, Maslach Burnout Inventory Manual, (2nd ed), Palo Alto CA: Consulting Psychologists Press, 1986.

V00031

\$5.00

15-06-93.

