

Les Risques psychosociaux (partie 1) stress, Harcèlement moral au travail et burnout

Formation membres CHSCT

Pascale Desrumaux

Professeur Psychologie du travail et
des Organisations

Document unique et programme de prévention

Les RPS doivent être évalués et figurer dans un document unique d'évaluation des risques:

Le Décret N°2001-1016 du 05 Novembre 2001 fait obligation à l'employeur de transcrire et mettre à jour dans un *document unique* les résultats de l'évaluation des risques professionnels pour la sécurité et la santé des travailleurs (article L 4121-2 du Code du Travail).

L. 4121-2 (2°): évaluer les risques qui ne peuvent être évités

L. 4121-3 (al. 1): l'évaluation des risques porte y compris dans le choix des procédés, dans l'aménagement ou le réaménagement des lieux de travail, dans la définition des postes de travail.

Les RPS doivent être intégrés au programme de prévention de l'employeur : L. 4121-3 (al. 2): à la suite de l'évaluation, l'employeur met en oeuvre des actions de prévention et des méthodes de travail garantissant un meilleur niveau de protection de la santé.

Accord national interprofessionnel sur le stress au travail : juillet 2008

Extraits :

La lutte contre le stress au travail doit conduire à une plus grande efficacité et une amélioration de la santé et de la sécurité au travail avec les bénéfices économiques et sociaux qui en découlent pour les entreprises, les travailleurs et la société dans son ensemble.

Le stress lié au travail peut être provoqué par différents facteurs tels que le contenu et l'organisation du travail, l'environnement de travail, une mauvaise communication, etc.

L'identification d'un problème de stress au travail doit passer par une analyse de facteurs tels que : l'organisation et les processus de travail ... les conditions et l'environnement de travail ... la communication ... et les facteurs subjectifs.

La responsabilité de déterminer les mesures appropriées incombe à l'employeur. Elles sont mises en œuvre avec la participation et la collaboration des travailleurs et/ou de leurs représentants.

Accord national interprofessionnel sur le harcèlement et la violence au travail.

26 mars 2010

Extraits :

Le harcèlement survient lorsqu'un ou plusieurs salariés font l'objet d'abus de menaces et/ou d'humiliations répétés et délibérés dans des circonstances liées au travail.

La violence au travail ... va du manque de respect à la manifestation de la volonté de nuire, de détruire, de l'incivilité à l'agression physique. Elle peut prendre la forme d'agression verbale, d'agression comportementale, notamment sexiste, d'agression physique, ...

Les entreprises qui laissent les incivilités s'installer les banalisent et favorisent l'émergence d'actes plus graves de violence et de harcèlement.

Accord : prévention des RPS dans la fonction publique

Signé le 22 octobre 2013 avec les partenaires sociaux

Engagements des employeurs

Mener des politiques contribuant à supprimer ou, à défaut, réduire les tensions au travail et les exigences émotionnelles qui pèsent sur les agents

Redonner plus d'autonomie et de marge de manœuvre aux agents et notamment aux cadres

Favoriser le dialogue et les échanges sur le travail au sein des équipes, notamment en donnant aux IRP les moyens de leur action

Veiller au respect des règles professionnelles et déontologiques de tous les agents dans le cadre des valeurs portées par la fonction publique

9 principes fondamentaux de prévention

- 1- Éviter (éliminer) les risques
- 2- Évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités
- 3- Combattre les risques à la source
- 4- Adapter le travail à l'homme**
- 5- Tenir compte de l'état d'évolution de la technique
- 6- Remplacer ce qui est dangereux par ce qui ne l'est pas
- 7- Planifier la prévention en y intégrant la technique, l'organisation du travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants (notamment harcèlement moral).
- 8- Prendre des mesures de protections collectives en leur donnant la priorité sur les mesures de protections individuelles
- 9- Donner les instructions appropriées aux travailleurs

Article L. 4121-2 du code du travail
Rappelé dans le préambule de l'accord cadre

Les risques psychosociaux

stress, burn out, violences et antisocialités, troubles musculo-squelettiques, addictions etc.

Nouvelles formes de violences telles que le harcèlement moral au travail, les agressions physiques et les agressions à main-armée.

Quelques chiffres

D'après l'INRS, 28% des salariés européens déclarent que leur travail est source de stress. Selon une étude belge de 2005, le stress au travail est le second problème de santé le plus répandu ; il toucherait plus de 30 millions de travailleurs en Europe.

Selon le nouvel observateur de mars 2008, 400 000 maladies et 3 à 3,5 millions de jours d'arrêt de travail sont provoqués par le stress professionnel.

Un coût social lié à ce stress estimé : 1,2 et 2 milliards d'euros par an.

Rapport du Bureau International du Travail, Chappell & Di Martino, 2000)

Fondation européenne pour l'Amélioration des Conditions de Travail Enquête en 1996 basée sur 15.800 interviews dans les 15 Etats membres, 16 % de la population active (147 millions de personnes) est exposée à diverses formes de violence.

Les actes de violence se manifestent sous forme psychologique (9 % de la population active), physique (4 %) ou enfin, de harcèlement sexuel (2 %).

Enquête européenne sur les conditions de travail (Paoli & Merllié, 2001), près d'un salarié européen sur dix déclare avoir été victime d'intimidation (9%) et 6 % de violences physiques.

Institut National de la Recherche et de la Sécurité (INRS), tous les pays de l'Union Européenne se disent confrontés à l'accroissement des effets de la violence au travail.

Selon les études (Chappel & Di Martino, 1998 ; Debout, 2001 ; Dériot, 2010 ; Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail, 2007 ; enquête SUMER, 2013), **la violence au travail et le nombre de cas de harcèlement moral au travail (HMT) augmentent. Aujourd'hui en moyenne 1 salarié sur 10** (Einarsen, Hoel, Zapf, & Cooper 2011 ; Desrumaux, 2011).

1^{er} paradoxe : Le taux de suicide en partie lié aux changements organisationnels et au HMT n'a pas diminué, y compris dans des organisations identifiées (Dériot, 2010).

2^{ème} paradoxe : absence de mise en relation de l'augmentation des situations de HMT causant une souffrance extrême des salariés avec la fréquence de suicides.

Mettre en lumière un tel lien, c'est mettre le doigt sur **un tabou social: la nécessité de sacrifices humains dans les organisations, le HMT constituant un instrument dont on cacherait l'existence, comme l'arme d'un crime.**

Certains articles de presse faisant état de suicides semblent éviter scrupuleusement le terme de harcèlement alors que les éléments en cause indiquent sa présence (**management par la terreur; pressions répétitives à l'évaluation, injustice des traitements, mutations incessantes, non respect**

Caractéristiques organisationnelles

Concurrence
Style de gestion
Climat négatif, procédural et rigide
Décalage entre le prescrit et le réalisable
Écart entre les contributions et les rétributions
Dévalorisation de la relation humaine



Mise sous tension de individus
←

Angoisse
Frustration, dissonance cognitive



Conséquences sur les personnes

Stress
Violence
Harcèlement

Les professions à risques psychosociaux

- les emplois exposés (police, pompiers, agents de sécurité...)
 - isolés (services de nuits, commerces, professionnels en libéral),
 - les professions impliquant une relation d'éducation, d'assistance, d'aide médicale ou sociale (ex 25 à 33% de enseignants déclarent des niveaux élevés de stress au travail quelque soit le niveau d'enseignement.
 - Secteur commercial, distribution, services
- Constats : taux élevés d'absentéisme, d'abandon de poste et de suicide sont importants et la faiblesse des dispositifs mis en place pour gérer ces problèmes

L'enseignement est reconnu comme **une profession à haut risque** : pénibilité en termes **de stress** (Janot-Bergugnat & Rascle, 2008 ; Travers & Cooper, 1996), **d'épuisement** (Bauer et al., 2006 ; Chang, 2009 ; DeFrank & Stroup, 1989 ; Laugaa & Bruchon-Schweitzer, 2005 ; Launis & Koli, 2004 ; Levesque, et al., 2004 ; Truchot, 2004 ; Vandenberghe & Huberman, 1999 ; Wawrzyniak & Lassarre, 1999), **et de désordres émotionnels** (Chang, 2009 ; Carlyle & Woods, 2004 ; Ponnelle, 2008). **Ces professionnels seraient contraints d'écourter leur carrière pour raison de santé** (Hansez, Bertrand, De Keyser & Pérée, 2005).

Métiers incluant la relation d'aide impliquent une forte charge psychologique...(Bakker & al., 2003; Freudenberg, 1987; Maslach & Jackson, 1981, etc).

Les causes des atteintes à la santé psychologique des enseignants sont variées et identifiées (Bauer et al., 2006 ; Carlyle & Woods, 2004 ; Laugaa & Bruchon-Schweitzer, 2005 ; Travers & Cooper, 1996 ; Vandenberghe & Huberman, 1999) :

augmentation de la charge de travail (classes surchargées, incivilités et violence des élèves, exigences des parents, contrôles, évaluations du travail),
baisse des ressources (manque de reconnaissance de la profession, manque de matériel, conditions temporelles de travail inadéquates, suppression des métiers connexes visant à assister les enseignants) et
dégradation du climat de travail et tensions entre collègues.

En France, une enquête de Kovess, Chanoit et Labarte (1997) auprès de 1755 enseignants relève un cumul de symptômes (problèmes de dos 46,7 % ; nervosité et irritabilité : 43,9 % et enfin dépression et perte de confiance en soi : 28,1 %).

Constat du malaise enseignant « le stress des enseignants » (Janot-Bergugnat et Rascle, 2008)

enseigner à des publics non motivés

pression du temps et surcharge de travail

adaptation aux changements et réformes

jugement des autres, relations entre collègues,

perte de prestige de la profession, enseignants se sentent
incompris

administration et hiérarchie

conflits et ambiguïtés de rôles

mauvaises conditions de travail

à cela s'ajoutent une **intensification du travail**

au niveau des procédures, nombre de documents à remplir et faire
remplir

au niveau numérique : mails entre collègues, avec l'administration,
avec les parents, avec les étudiants

rapport au savoir qui se complexifie (sources documentaires qui
augmentent...)

**une concurrence entre établissements entre laboratoires entre
équipes (climat élitiste, pression impact factor, 100 % d'insertion)**

Les référentiels intégrateurs

Modèles orientés "CAUSES"			Modèle orienté "CONSÉQUENCES" (Agence Européenne pour la Santé et la Sécurité au travail)
GOLLAC	LR-DDO-100/2011 CNAM TS (ANACT)	Référentiel INRS	
L'intensité du travail et le temps de travail	Contraintes de travail	Organisation du travail / GRH	Violences internes
Une autonomie insuffisante		Environnement matériel	Violences externes
Les exigences émotionnelles	Conduite des changements de contexte de travail	Situation macro-économique	Stress
L'insécurité de la situation de travail.		Evolutions sociologiques	Evènements traumatiques (internes – externes)
La mauvaise qualité des rapports sociaux au travail,	Relations entre groupes et individus	Qualité des relations de travail	Conduites addictives
Les conflits de valeurs et éthique	Valeurs et exigences des salariés		TMS

Indicateurs de la DARES 2010 (Gollac Bodier)

1. Les exigences du travail

recouvre quatre grandes dimensions :

la quantité de travail,

la pression temporelle au travail,

la complexité du travail et

les difficultés de conciliation entre vie professionnelle et vie familiale.

Cette notion renvoie à celle de « demande psychologique » (1)

proposée par R. Karasek, ou à celle

d'« efforts » (2) de J. Siegrist.

2. Les « exigences émotionnelles du travail »

élevées dans des relations de service, où la personne doit maîtriser et

façonner ses propres émotions, et maîtriser les émotions d'autrui

exemples hôtesse de l'air ou infirmière,

toujours avoir l'air sereine

pour rassurer les passagers ou les patients,

serveur de bar qui doit rester très social avec les clients

tout en veillant à ce qu'ils restent à leur place.

3. Le manque d'autonomie et de marges de manoeuvre

Karasek : intérêt d'examiner simultanément la « demande psychologique » et la « latitude décisionnelle » du travailleur : la combinaison d'une forte demande et d'une faible latitude définit une situation à risque, le « job strain ».

4. Le manque de soutien social et de reconnaissance au travail

Les « rapports sociaux au travail » sont analysés à partir de quatre dimensions :

la coopération et le soutien social de la part des collègues et de la part de la hiérarchie ;

la violence au travail caractérisée par des mises en situation d'agression, d'isolement, de mépris ;

la reconnaissance et le sentiment d'utilité du travail effectué ;

la qualité du management appréhendée par la gestion de la communication en milieu de travail (cohérence et explicitation des objectifs, ordres et indications)

(Sumer2003) près d'un salarié sur quatre estime que son supérieur ne l'aide pas à « mener (ses) tâches à bien ».

5. Les conflits de valeur

l'état de mal-être ressenti par le travailleur lorsque ce qu'on lui demande de faire vient en opposition avec ses normes professionnelles, sociales ou subjectives, compte tenu de la nature du travail à réaliser ou encore du temps et des moyens

Ce sont les impératifs dissonants

L'obligation de travailler d'une façon qui heurte sa conscience professionnelle néfaste pour la santé mentale.

conflits éthiques » entre

les exigences du travail et les valeurs personnelles ou professionnelles.

6 % des actifs occupés estiment qu'ils doivent « toujours » ou « souvent » faire dans leur travail « des choses (qu'ils) désapprouvent (vente abusive, licenciements...).

un tiers de salariés touchés si on inclut « parfois » de tels conflits éthiques (enquête SIP 2007).

Métiers touchés : administration et éducation-santé social , distribution

6. L'insécurité de l'emploi et du travail

L'insécurité de l'emploi est un facteur de risque pour la santé dans la mesure où elle réduit le sentiment de maîtrise de la situation ainsi que le sentiment d'estime de soi.

L'expansion des emplois à durée limitée ainsi que des restructurations d'entreprises ont pu provoquer une **hausse du sentiment d'insécurité de l'emploi**

23 % des actifs occupés déclaraient en 2007 travailler « toujours », « souvent » ou « parfois » « avec la peur de perdre (leur) emploi » (enquête SIP 2007).

Classification des facteurs de stress (SP29)

Source Légeron 2010

CLASSES

Contexte organisationnel	<i>Clarté des rôles</i>
	<i>Communication interne</i>
	<i>Demandes contradictoires</i>
	<i>Confiance envers le management</i>
	<i>Gestion du changement</i>
	<i>Justice organisationnelle</i>
	<i>Souci du bien-être</i>
Contrôle	<i>Adéquation objectifs ressources</i>
	<i>Conciliation travail / famille</i>
	<i>Contrôle, prévisibilité de la charge</i>
	<i>Développement de compétences</i>
	<i>Incertitude / avenir</i>
	<i>Latitude décisionnelle</i>
	<i>Participation aux décisions</i>
Reconnaissance	<i>Perspectives d'évolution</i>
	<i>Reconnaissance des efforts</i>
	<i>Reconnaissance des résultats</i>
Relations	<i>Harcèlement et intimidation</i>
	<i>Relations avec les collègues</i>
	<i>Relations avec les supérieurs</i>
	<i>Respect</i>
	<i>Soutien des collègues</i>
	<i>Soutien des supérieurs</i>
Tâche	<i>Charge mentale</i>
	<i>Contrainte d'adaptation</i>
	<i>Intérêt intrinsèque / tâche</i>
	<i>Pénibilité physique & environnementale</i>
	<i>Pression tempo & charge quanti</i>
	<i>Sens, utilité du travail</i>

FACTEURS

Syndrome Général d'Adaptation (Selye, 1956)

La phase d'alarme

La phase de résistance ou d'endurance

La phase de désadaptation et d'épuisement



Phase d'alarme

courbe ascendante **alerte (urgence) ou activation et réaction,**

Lors de l'alerte, on ressent une sensation de froid, la température interne s'abaisse

Trois modes de réaction (les 3 F)

Combat ou lutte (fight, éloignement ou fuite (flight) , sidération ou blocage (fraight)

Phase de résistance (endurance)

plateau : adaptation

bonne résistance au stress, manifestations résultant des mécanismes adaptatifs, certaine durée.

Production d'énergie pour faire face et la durée de la phase d'adaptation dépend de la capacité qu'a l'organisme de maintenir à un niveau satisfaisant les dépenses d'énergie.

Tout va dépendre de l'intensité du stress

Mineure (les manifestations fonctionnelles régressent avec la disparition du stresser sans laisser de séquelles.

Majeure : les manifestations s'amplifient et s'aggravent, laisseront éventuellement des séquelles (ulcères , manifestations cardio-vasculaires...)

Phase de désadaptation et d'épuisement (burn-out)

courbe descendante :

désadaptation et décompensation (l'organisme n'arrive pas à rétablir l'équilibre, le sujet s'épuise en de vains efforts et glisse vers le dernier stade (épuisement) qui peut mener à la mort.

Le modèle demande psychologique/ latitude décisionnelle (JDC) de Karasek (1979)

- * **La demande psychologique**, associée aux contraintes liées à l'exécution de la tâche (quantité, complexité, contraintes de temps, etc.).
- * **La latitude décisionnelle**, qui recouvre d'une part le contrôle que l'on a sur son travail, c'est-à-dire la plus ou moins grande autonomie dont on dispose dans l'organisation des tâches et la participation aux décisions, et d'autre part l'utilisation de ses compétences : possibilité d'utiliser ses qualifications, capacité à développer de nouvelles compétences

Demande psychologique

faible

élevée

**Latitude
décisionnelle**

faible

Travail passif

Travail surchargé

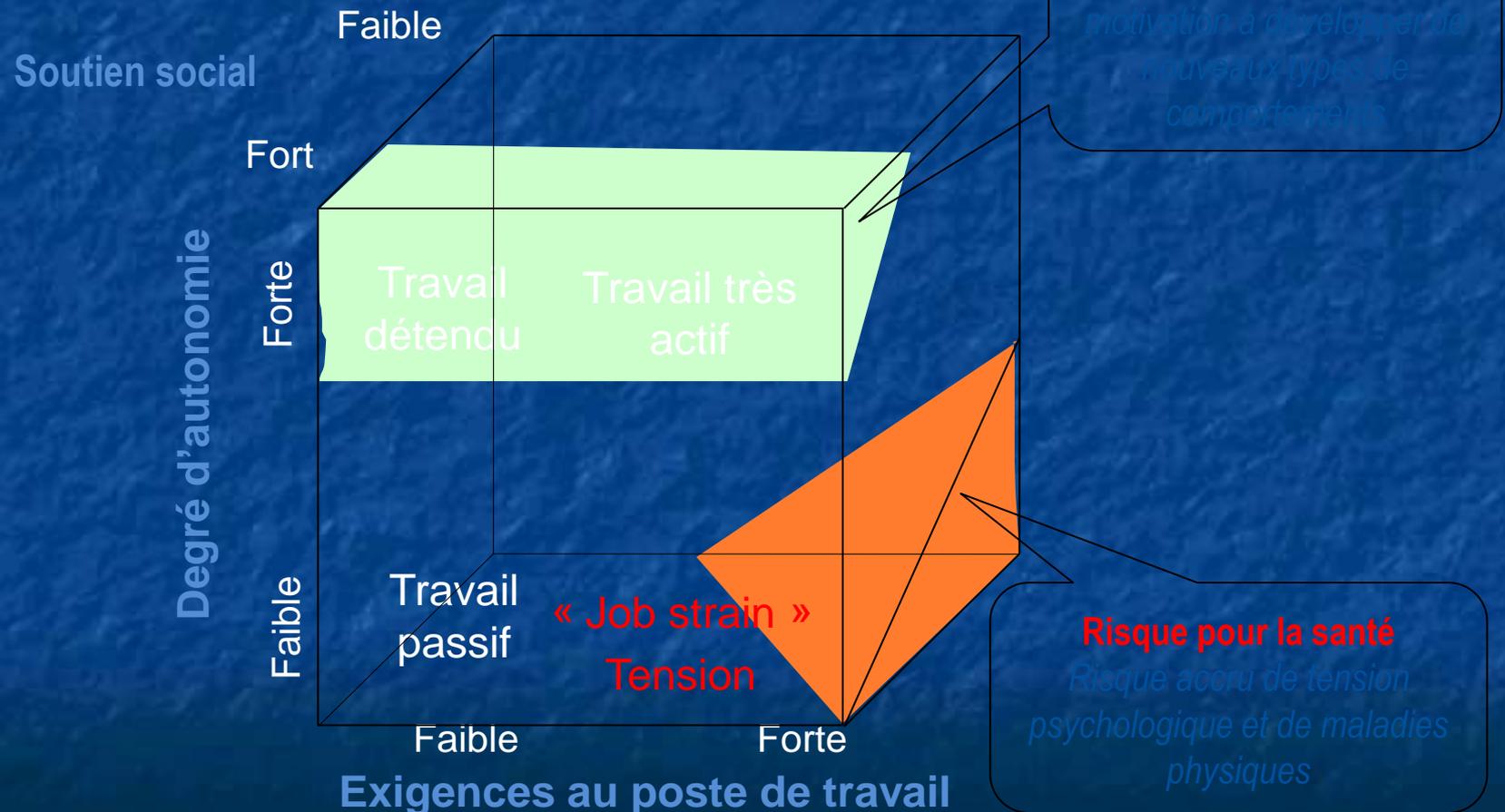
élevée

Travail détendu

Travail dynamique

Modèle de Karasek et Theorell (1990)

Trois dimensions : exigences (charges), latitude, soutien



Modèle du déséquilibre récompense/efforts de Siegrist (1986)

L'état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre **les efforts** qu'une personne fournit dans son travail et **les récompenses** qu'elle en reçoit en retour.

Deux types d'efforts sont considérés :

Les efforts extrinsèques exigences psychologiques (contraintes de temps, interruptions, responsabilités, heures supplémentaires, charge physique, augmentation de la demande).

Les efforts intrinsèques représentent des facettes de la personnalité (besoin d'approbation, compétitivité et hostilité latente, impatience et irritabilité disproportionnées, incapacité à s'éloigner du travail).

Les récompenses peuvent être de **trois sortes** :

- les gains financiers (salaires, primes, etc.),
- l'estime reçue de la part des collègues et des supérieurs et
- le degré de contrôle sur son statut professionnel (perspectives de promotion, sécurité de l'emploi...).

L'axe « Demande psychologique » regroupe trois sous-axes :

Quantité - rapidité

Q10 - Mon travail me demande de travailler très vite

Q12 - On me demande d'effectuer une quantité de travail excessive

Q13 - Je dispose du temps pour exécuter correctement mon travail

Complexité - intensité

Q14 - Je reçois des ordres contradictoires de la part d'autres personnes

Q11 - Mon travail me demande de travailler intensément

Q15 - Mon travail demande de longues périodes de concentration intense

Morcellement, prévisibilité

Q16 - Mes tâches sont souvent interrompues avant d'être achevées, nécessitant de les reprendre plus tard

Q17 - Mon travail est très bousculé

Q18 - Attendre le travail de collègues ou d'autres départements ralentit souvent mon propre travail

Le score de demande psychologique est donné par la formule : $Q10+Q11+Q12+(5-Q13)+Q14+Q15+Q16+Q17+Q18$

L'axe « latitude décisionnelle » regroupe trois sous-axes :

Latitude ou marges de manoeuvre

Q4 - Mon travail me permet de prendre souvent des décisions moi-même

Q6 - Dans ma tâche, j'ai très peu de libertés pour décider comment je fais mon travail

Q8 - J'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail

Utilisation actuelle des compétences

Q2 - Dans mon travail, j'effectue des tâches répétitives

L'axe « soutien social » distingue le soutien professionnel ou émotionnel, en provenance des supérieurs ou des collègues :

Le soutien professionnel

- par les supérieurs :

Q22 - Mon supérieur réussit facilement à faire collaborer ses subordonnés

Q21 - Mon supérieur m'aide à mener ma tâche à bien

- par les collègues :

Q23 - Les collègues avec qui je travaille sont des gens professionnellement compétents

Q26 - Les collègues avec qui je travaille m'aident à mener les tâches à bien

Le soutien émotionnel :

- par les supérieurs

Q20 - Mon supérieur prête attention à ce que je dis

Q19 - Mon supérieur se sent concerné par le bien-être de ses subordonnés

- par les collègues

Q25 - Les collègues avec qui je travaille sont amicaux

Q24 - Les collègues avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt

Le score de soutien social est donné par la formule

$$Q19+Q20+Q21+Q22+Q23+Q24+Q25+Q26$$

Le modèle de Lazarus et Folkman

Pour Lazarus (1966), il y a stress quand une situation a été évaluée par le sujet comme impliquant et comme excédant ses ressources adaptatives. Par conséquent, le stress dépend autant de la situation environnementale, des ressources ou des capacités de faire face.

Dans ce modèle, le stress résulte de la « double évaluation » que fait l'individu de la situation de stress : l'évaluation « primaire » concerne le danger ou la menace que représente potentiellement cette situation ; l'évaluation « secondaire » consiste en la perception qu'a l'individu des ressources dont il dispose pour faire face à cette menace. Autant (sinon plus pour l'auteur) que la situation de stress, c'est l'évaluation d'une menace sans possibilités d'y faire face avec suffisamment de ressources qui s'avère être nocif pour l'individu.

Le modèle de Lazarus et Folkman (1984) met en évidence trois types de variables intervenant dans l'évaluation de stress. Ces types de variables comprennent : **les prédicteurs, les médiateurs, les effets à court et à long termes.**

Stresseurs
- Événements de vie, Stress perçu
Contrôle perçu
- Caractéristiques sociales et biologiques

- Âge, sexe, profession...
Soutien social

- **Facteurs personnels**- Somatiques-Émotionnels- Cognitif

- Caractéristiques psychologiques-Style de vie (Types A, C...)

- Traits pathogènes (Dépression)-Traits immunogènes (Contrôle)Anxiété-état

Coping centré sur l'émotion : évitement, fuite (permettant de ne pas se confronter à la réalité, éviter ou ignorer tout ce qui rappelle le travail. Le coping évitant accentue le BO à moyen ou long terme
attaque

Coping centré sur le problème : analyser la situation, comprendre le problème, comprendre ce qui fait obstacle à sa résolution
penser aux aspects positifs de l'enseignement, encourager positivement les élèves,

Coping centré sur la recherche de soutien et sur la communication : échanges entre collègues, partager avec les collègues pour voir s'ils vivent la même chose, parler des problèmes au responsable, directeur(directrice)

Lazarus et Folkman(1984) identifient **trois situations types de stress psychologique**

le défi : exemples : a obtenu un poste dans une zone sensible, promotion professionnelle, a obtenu une mutation dans un lycée réputé l'enjeu : être à la hauteur, ou pour gérer des situations difficiles

- amener tous les élèves de la classe à un niveau donné
- aller jusqu'au bout du programme avec une classe difficile

la menace : menacé de perdre son poste car ses résultats (taux de réussite des élèves) ne sont pas suffisants

la perte : perdre ses capacités devant un inspecteur
perdre ses capacités ou son sang froid devant une classe

Ce qui est important c'est l'évaluation qui est faite de la situation et de ses capacités à faire face.

Sarafino (1990) « *le stress est la résultante de transactions entre la personne et l'environnement, qui conduisent l'individu, à percevoir une discordance, réelle ou imaginaire entre les demandes d'une situation et les ressources de ses propres systèmes biologique, psychologique et sociologique* »

Modèle exigences-ressources (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004) Les exigences professionnelles

Surcharge quantitative: quantité élevée de travail et manque de temps pour le réaliser/

Surcharge qualitative: sensation pour le travailleur de manquer des compétences nécessaires pour réaliser sa tâche **augmentent le BO**

Les ressources **favorisent l'implication au travail**

Théorie de la préservation des ressources (Hobfoll & Lerman, 1989)

Initiée dans le cadre des travaux sur le stress

Les individus s'inscrivent dans une dynamique d'obtention, de préservation et de protection de leurs ressources

Le harcèlement moral au travail, mobbing, bullying

Le harcèlement moral au travail

Les recherches : trois grandes thématiques

1) les enquêtes exhaustives: identifier les caractéristiques des harceleurs et des victimes et les caractéristiques organisationnelles (Bazerque, 1999 ; Faulx & Guezaine, 2000 ; Guezaine & Faulx, 2003 ; Hirigoyen, 1998, 2001 ; Leymann, 1996 ; Viaux & Bernaud, 2001 a et b ; Zapf & Einarsen, 2005).

2) mesurer les conséquences des atteintes sur les victimes (Hirigoyen, 1998, 2001 ; Kudielka, 2004 ; Leymann, 1996 ; Matthiesen & Einarsen, 2001, 2004 ; Mikkelsen & Einarsen, 2001, 2002 a et b ; Prigent, 2002 ; Viaux & Bernaud, 2001a et b ; Zapf & Einarsen, 2005 ; Zapf, Knorz, & Kulla, 2001)

3) mesurer les jugements d'équité, de responsabilité, les émotions et l'aide, afin de comprendre les particularités du processus de harcèlement et sa pérennisation.

Leymann (1993) Le concept de mobbing définit l'enchaînement, sur une **assez longue période**, de **propos et d'agissements hostiles** exprimés ou manifestés par **une ou plusieurs personnes** envers une tierce personne (la cible).”

Einarsen (2000) ... **répétition et durée** des actes négatifs (ex : abus verbaux, remarques offensives, ridiculisée, exclue socialement) par des collègues, des superviseurs ou des subordonnés.

Hirigoyen (1998) “ **Toute conduite abusive**, se manifestant notamment par des comportements, des paroles, actes écrits pouvant porter **atteinte à la personnalité**, à la **dignité** et/ou **l'intégrité physique et psychique** d'une personne, **mettre en péril l'emploi** de celle-ci ou **dégrader le climat de travail**

Desrumaux (2011) un **processus psychologique induit dans un contexte de travail**, se caractérisant par une **synergie durable et répétée** d'agissements destructeurs portant atteinte aux relations, aux **conditions de travail** et à **l'intégrité d'un salarié** et aboutissant à une **souffrance** pouvant mettre en péril sa santé psychique et physique



Déclencheurs : 45 agissements de Heinz Leymann.



1] empêcher la victime de s'exprimer

refuser la possibilité de s'exprimer, interrompre constamment, hurler, invectiver, critiquer le travail, la vie privée, menacer, refuser le contact

2] isoler la victime

ne plus lui parler, ne plus se laisser adresser la parole, attribuer un poste de travail qui isole des collègues, interdire de lui adresser la parole, nier la présence physique

3] déconsidérer la victime auprès de ses collègues

médire, ridiculiser, railler une infirmité, imiter, attaquer les convictions politiques, religieuses, prétendre qu'elle est malade
contraindre à un travail humiliant, contester les décisions
injurier dans des termes obscènes ou dégradants, harceler sexuellement la victime

4] discréditer la victime dans son travail

Priver de toute occupation, contraindre à des tâches inutiles, très inférieures à ses compétences ou très supérieures, donner sans cesse des tâches nouvelles.

5] compromettre la santé de la victime

contraindre à des travaux dangereux ou nuisibles à la santé, menacer de violences physiques, agresser physiquement, occasionner des frais à la victime dans l'intention de lui nuire, agresser sexuellement la victime.

Les techniques de harcèlement selon Grenier-Pezé et Soula (2002)

1] **Les techniques relationnelles** associent la relation de pouvoir : couper la parole, faire disparaître les savoir-faire sociaux, critiquer le travail, le physique du salarié, siffler, injures publiques, sexistes.

2] **les techniques d'isolement** visent la séparation du sujet de son collectif de travail par des changements d'horaires, l'omission d'informations, l'injonction faite aux autres de ne plus communiquer.

3] **les techniques persécutives** : surveillance des faits et gestes : contrôle des communications téléphoniques ou écoute, des tiroirs, casiers, sacs à mains, poubelles, contrôle de la durée des pauses, porte ouverte

4] les techniques d'attaque du geste de travail visent la perte du sens du travail

4.1. les injonctions paradoxales : faire refaire une tâche déjà faite, faire travailler par terre, déchirer un rapport, consignes confuses contradictoires

4.2. la mise en scène de la disparition

4.3. la reddition émotionnelle par hyperactivité : fixer des objectifs irréalistes ou irréalisables entretenant une situation d'échec, un épuisement professionnel, déposer des dossiers urgents 5 minutes avant le départ du salarié.

5] **les techniques punitives** mettent le salarié en situation de justification constante : notes de service systématique, lettres R-AR, avertissements, heures sup, congés non accordés au dernier moment

Pour Grenier-Pezé et Soula (2002)

ces techniques de harcèlement peuvent être mises en correspondance avec les grands principes juridiques :

- détournement du lien de subordination (incivilités, refus de dialogue, injures, moqueries),
- détournement des règles disciplinaires (sanctions injustifiées basées sur des faits inexistantes ou véniels),
- détournement du pouvoir de direction : ne pas donner de travail, donner des objectifs irréalisables, donner un travail inutile, isoler),
- détournement du pouvoir d'organisation (modifier arbitrairement les conditions de travail ou les conditions essentielles du contrat de travail...).

Conflit au travail	Harcèlement
<p>désaccord entre deux voire plusieurs personnes</p> <p>Enjeux liés au travail, matériels, économiques et valeurs</p>	<p>Désaccord ayant dégénéré en situation durable et asymétrique</p> <p>Enjeux liés au travail, psychiques et physiques</p>
<p>Problème identifié ou nommé</p>	<p>Problème non nommé ou non identifié</p>
<p>Passager</p>	<p>durable</p>
<p>Recherche de résolution, médiation</p>	<p>Opposition à une recherche de solution et de clarification</p>
<p>Maladresses, malentendus, méconnaissances</p>	<p>Répétition et diversité des actes délibérément destructeurs et nocifs</p>
<p>Intérêts différents, défense réciproque de ses intérêts</p>	<p>Sens unilatéral, l'un des salariés ne parvient pas à se défendre</p>
<p>Symétrie ou lien de subordination normal</p>	<p>Asymétrie de pouvoir</p>
<p>Pas d'atteinte volontaire à la santé</p>	<p>Volontaire avec dégradation de la santé mentale et physique</p>
<p>Tentative de résolution, mobilisation</p>	<p>Dégradation du climat</p>
<p>Leviers organisationnels actifs</p>	<p>Leviers organisationnels neutralisés</p>

Leymann (1996) décrit un processus de « psychoterreur » qu'il décompose en quatre phases.

***phase 1*, dans l'entreprise, se caractérise par l'apparition de conflits quotidiens dont quelques-uns vont dégénérer en mobbing.**

***phase 2*, le mobbing s'installe et va détruire l'équilibre psychique de la victime.**

***phase 3* hostilité des services du personnel qui se traduit par un déni du droit du travail et un déficit d'implication des syndicats.**

***phase 4* est critique puisque la victime se retrouve exclue de l'entreprise et subit de graves conséquences sur le plan de la santé (conгés maladie, internement psychiatrique) et sur le plan professionnel (transfert d'un poste à un autre, mutation, licenciement ou encore mise en invalidité).**

Faulx et Geuzaine (2000) **processus en quatre étapes.**

La première phase se caractérise par des conflits quotidiens.

phénomènes « normaux » de lutte de pouvoir et de compétences, ou encore des antipathies interpersonnelles.

La deuxième phase est celle du mobbing, **phase de comportements systématiquement dirigés contre une personne sans raison apparente.** On parle alors de personnalisation du problème : rejet de la personne dans sa totalité. Cette personnalisation du conflit est provoquée par la non résolution du problème.

Si les ressources nécessaires ne sont pas mises en œuvre par la personne alors choisie comme bouc émissaire pour enrayer ce problème, apparaît

une troisième phase, encore plus dommageable pour l'individu et la collectivité : celle de l'hostilité des services de l'entreprise L'employeur se doit d'intervenir lorsque le conflit s'étend au-delà du service. la crédibilité de la personne diminue. la victime a des réflexes défensifs accompagnés d'un discours revendicatif. Ainsi, la personne est soupçonnée comme étant à la base du problème. des mesures organisationnelles sont prises de manière unilatérale. Les droits de la victime sont bafoués.

La quatrième phase est celle de l'exclusion. La conjonction des diverses agressions, rumeurs, insultes, comportements agressifs entraîne un absentéisme croissant de la part de la victime, invalidité.

On parle d' « auto-exclusion », mais parallèlement à ce processus, des mesures vont priver la personne de toute espèce de communication au sein de l'organisation. Le processus aboutit à une exclusion définitive de l'entreprise et souvent du marché du travail.

Changement des valeurs

Primauté de l'efficacité, de la performance,
de la compétition, de l'excellence,
libéralisme



Perte des solidarités, individualisme
banalisation des injustices et de la violence



présence de facteurs aggravants du HM

Facteurs de risque liés au travail

surcharge de travail, pression à produire, déficit qualitatif (Leymann, 1996 a), tâches à complexité élevée avec peu de contrôle sur le temps (Vartia, 1996), manque d'autonomie (Zapf & Leymann, 1996) non possibilité de discuter des tâches et objectifs.

Facteurs de risques organisationnels

Climat organisationnel tendu dégradé, injustice organisationnelle, Objectifs financiers, objectifs de licenciements. manque de clarté des objectifs (Zapf, 1996), Evaluation continue Conflits de valeurs (organisation/individus)

Facteurs de risques psychosociaux

manque d'informations, obligation de coopération (Vartia, 1996), manque de soutien des collègues, (Hoel & Salin, 2003 ; Leymann, 1996 b ; Vartia, 1996 ; Zapf, Knorz, & Kulla, 1996).

	Pays, Nombre d'enquêtés	Harceleur	Harcelé	Durée Fréquence	Agissements
Agervold & Mikkelsen (2004) DANEMARK	186 salariés (93% de retour)			1.6% harcelés tous les jours à 2 ou 3 fois par semaine 10,3% harcelés 2 à 3 fois par mois	Rétentions d'informations critiques sur performance plaisanteries malsaines rumeurs
Bazerque (1999) FRANCE	1210 enquêtés dont 116 harcelés (9,6%)	Supérieur : 49% Collègues : 25%		27 mois (au moins une fois par semaine)	
Leymann (1996) SUEDE	2500 salariés enquêtés dont 300 harcelés.	Un seul harceleur : 1/3 2 à 4 : harceleurs : 40%	F: 55% H: 45%	15 mois	
Mikkelsen & Einarsen (2001) DANEMARK	Production : 224 (44% F) ; Hôpitaux : 158 (76% F) Distribution : 215 (77% F)		Hôpital : 16% harcelés par 1 acte 2% par 2 Distribution: 25% par 1 2,7% par 2		Rétentions info travail dégradant opinions non prises en cpte réactions négatives
Vartia (1996) FINLANDE	949 mairies (85% F) 10.1 % harcelés 8.7 % témoins		Pas de différence H/F Age M = 40		

Guezaine & Faulx (2003) BELGIQUE	184 sujets	85% Hommes 24% collectif 1% F agressent H; 41% F 31% H; 29% collectif.	F: 51% H: 49%	De 44 mois à 8 ans	Surveillance excessive, remarques, dévalorisation actes irrationnels
Hirigoyen (2001) FRANCE	193 réponses exploitables sur 350 questionnaires envoyés (55%)	Supérieur: 58% Supérieur + collègue : 29% Collègues 12% subord. 1%	F: 70% H: 30% Age M = 48	< 6 mois : 3,5% 6 mois à 1 an : 11% 1 an à 3 ans : 45% > 3 ans : 40,5%	
Matthiesen & Einarsen (2001) DANEMARK	180 sujets (association) dont 85 retours	Supérieur: 85% Collègue: 50%	F: 77% H: 23% Age M = 51	> 2 ans : 62% De 1 à 2 ans : 24%	
Gemzoe-Mikkelsen & Einarsen (2002a) DANEMARK	118 (association)		F: 90.6% H: 9.3% Age M = 47 63% bac et + 60% cadre	Quotidien ou hebdomadaire	
Viaux & Bernaud (2001) FRANCE	190 harcelés dont 105 retours (55%) (Association)	H (72,5% org 1; 65,8% org 2; 53,7% org 3) Un : 22,9% 2 et +: 76,3%	F: 72,4 % Age M = 46 Plus de 40 ans : 72,4% Niveau bac et + : 70%	33 mois, tous les jours ou plusieurs fois par semaine dans 75 % des cas	Délations critiques, Dégra comm Menaces Modif du travail injonctions para

Enquêtes européennes (6 enquêtes exhaustives, 7 enquêtes directes auprès des victimes) : 4Dk, 3 Fr, 1 Bel, 2 DI, 1 Norv, 1Suè, 1 Fl incidences du type d'enquête sur les caractéristiques des victimes

Caractéristiques des victimes

Postes subalternes

Enquêtes directes : Femmes (70%) davantage touchées que les hommes

Enquêtes exhaustives :

Hommes = femmes

Explications: postes subalternes
facilité d'expression promptitude à se déclarer victimes, qualités masculines frein à l'expression

Age moyen : 45 à 50 ans



Caractéristiques du harceleur

Le plus souvent un
supérieur
hiérarchique (Viaux
& Bernaud, 2001;
Einarsen & Skogstad,
1996)

Plusieurs harceleurs
dans deux tiers des
cas (Leymann, 1996 ;
Viaux & Bernaud,
2001)



Caractéristiques des victimes (suite)

Forte conscience professionnelle

Résistance à l'autorité

Opposition à un supérieur



Dépendance (vulnérabilité) qui génère une incapacité de se défendre ou d'échapper au HM

- économique (peur de perdre son emploi, isolé)
- sociale (groupe, relation de pouvoir)
- psychologique (faible estime de soi, manque de coping, difficultés relationnelles...)
- physique (force)

Statut saillant : formation ou métier différents, outsider, intrus qui devient bouc émissaire

Caractéristiques des harceleurs

- narcissisme
- protection de l'estime de soi (estime soi élevée conduit à des comportements agressifs, tyranniques parce que liée au perfectionnisme, à l'arrogance ou au narcissisme),



- manque de compétences managériales
- manque de contrôle émotionnel d'un supérieur
- libère tensions sur subordonnés



- cherche une amélioration de son statut
- à atteindre des buts personnels



Secteurs d'activité

services administratifs, sociaux,
la santé, l'enseignement,
l'éducation, la formation

Agissements les plus fréquents

dégradation de la
communication
rétention d'informations,
critiques professionnelles



Le harcèlement constitue un processus répétitif (au moins une fois par semaine) et durable (1 à 3 ans)

Conséquences graves : troubles psychosomatiques, AT, perte d'emploi, dépression, PTSD, TDS, suicide

Des paradoxes

pour la victime : ne pas en parler, enlèvement dans le silence, accepter de subir le harcèlement durablement, peur, culpabilité, honte, phénomène d'absorption

pour le harceleur : mauvaise gestion, prise de risques
avoir besoin de victime(s) : pulsions agressives, colère, perversion narcissique pr ressentir des émotions
attribue ses pb de gestion, de jalousie à la victime
considérée comme responsable

pour l'organisation :

ne pas réagir face à l'injustice

secteurs les + touchés : hôpitaux, organismes sociaux, administrations, éducation

- système organisationnel malade

- management autoritaire / laisser faire

perte financière

pour les témoins : silence, absence d'aide, habitude, contribution au HM par mimétisme



Des biais de jugements

Erreur fondamentale d'attribution (Ross, 1977)

Illusion d'un monde juste (Lerner, 1980)

« Chacun reçoit ce qu'il mérite et mérite ce qui lui arrive »

Une victime ne l'est pas hasard

Une victime reçoit ce qu'elle mérite

Une victime mérite ce qui lui arrive

Théorie du monde sacrificiel

(Girard, 1982, 1999 ;

Dollard et Miller)

théorie du bouc émissaire



Risques psychosociaux

Le Harcèlement moral au travail, prévention et interventions

Prévention

(conduites du salarié à l'intérieur de l'entreprise)

Prise de conscience et Fermeté :

Essayer de stopper dès le début le harcèlement

Ne pas accepter de subir (métacommuniquer, regarder ou exiger regard de l'autre, exister,...)

Insister sur

- la gravité des agissements
- sa prosocialité de production, de propriété, politique et individuelle
- le fait que l'on n'a jamais eu de problèmes
 - ne pas se justifier
- attributions des pb au climat et à l'entreprise...

Rechercher du soutien auprès de collègues des syndicats, des autres services

Caractéristiques, personnalité et réactions du harceleur

portraits: savoir différencier agresseur (ad-gressere : avancer) et pervers (un violent et non un agressif)

pervers : ne tend pas à nuire « utilement » mais à détruire
jalousie, rivalité, pas ou peu d'émotions, émotions cachées
rapport de prédation, rapport bestial et d'espionnage

envie de posséder l'autre ou de le détruire en le violant psychiquement ou physiquement (rapport archaïque, sauvagerie psychique et violence)

Comportements : critiques, communications à double sens, langage paradoxal, jeux, mise à mort

n'utilise pas du langage communicationnel normal

n'entend pas, ignore ce que l'autre fait, attaque ce qu'il est ou fait croire qu'il est autrement

déroute (per-vertere : retourner complètement)

conduites de prédation (isolement de la proie, tenter de la fatiguer et de l'épuiser, absorber son énergie, l'étouffer)

conduites à tenir : stopper, rappeler qui vous êtes, contrat, exiger de regarder dans les yeux (redites le moi en face), toujours refaire préciser, toujours insister sur la gravité des faits, signaler le décalage entre la loi et les faits, prendre à témoin adroitement les autres chaque fois que c'est possible, pas de mimétisme, pas de confusion, apprendre à sentir la violence souterraine



Faire le deuil de relations impossibles, mortifères
Se sortir de la dépendance statutaire (poste...) et affective

Refuser de donner tout pouvoir à l'autre,
Ne plus attendre de reconnaissance

Ne pas attendre de réparations immédiates

Refuser catégoriquement d'être sacrifié

Prévention (conduites du salarié à l'extérieur)

Admettre la lourdeur de la situation,

Tout faire pour se protéger et se soigner

Garder les preuves, enregistrer

Recherche d'aide auprès d'associations, de professionnels, d'amis, de la famille

Evacuer et se libérer de sa souffrance psychique, de ses émotions avec l'aide de professionnels et/ou seul chaque fois que c'est possible

Prévention : Lutter contre les violences

Point de vue de l'organisation

changement organisationnel, révision de la notion de pouvoir, identification, réflexion sur les relations de travail

Point de vue de la victime : ne pas chercher à se justifier, ne pas insister sur statut de victime évoquer sa prosocialité, injustice de la situation, irrecevabilité du HM

Point de vue de l'agresseur prise de conscience des effets pour l'organisation des conséquences individuelles se former au management des équipes

gestion des RH basée sur dynamique de motivation, de justice, de reconnaissance

apprentissage de communication instaurant une écoute mutuelle

trouver référent ou guide pour évoluer dans ses pratiques

Processus d'intervention Poilpot-Rocaboy & Winter(2008)

1-Identification du harcèlement basée sur les définitions

- 1) repérage de la répétition des comportements
- 2) identification de la nature des comportements hostiles imposés par une personne en situation de pouvoir
- 3) désignation d'une ou plusieurs cibles stigmatisées
- 4) conséquences du comportement : dégradation santé mentale, physique

2-Décision d'intervenir

dépend des caractéristiques Ind. Org. Jurid.

3-Développement d'un processus de gestion du harcèlement

- 1) décider une sanction en lien avec la gravité (avertissement oral ...au licenciement)
- 2) contrôler les comportements (cessation de HM, comportements positifs, compréhension pour le harceleur, analyse du feed-back du harceleur comme de la victime, perception par la victime de la décision finale)

3) analyser et supprimer les causes (gestion du stress, recrutement choix de perso et formation adéquates)

4) Développer des actions de soutien pour traiter les symptômes de PTSD
rétablir climat de confiance

4-Développement d'un processus de prévention

mise en place d'une politique « anti-harcèlement » (tolérance zéro à l'égard du HM)

diffusion de cette politique (intranet, posters...)

définition d'une procédure en cas de plainte

développement d'outils de gestion des ressources humaines tels que la formation

Programme Formation managers, gestionnaires RH, CHSCT

- Définir, diagnostiquer le HM
- Comprendre la spécificité du processus du vécu des victimes, le rôle qu'elles endossent dans l'org.
- Nécessité de mobiliser l'ensemble des acteurs de l'entreprise afin de lutter contre les injustices perçues
 - rétablir climat de confiance et justice organisationnelle

Au canada : programme de prévention qui comprend
l'engagement de la direction et l'implication des salariés
développement d'une politique écrite
création d'un comité de travail sur la prévention de la violence
formation du personnel
mesures de sécurité, plan d'intervention post agression,
évaluation de l'efficacité du prgrm de prévention
une gestion des RH incluant politique de recrutement, respect
du contrat psychologique, gestions des plaintes et des griefs

Par / à soi

Lâcher prise

Restaurer estime de soi

Optimisme

Résilience

Assertivité

prosocialité

Méditer

Prévention du HMT

Par / Conditions de travail

Demandes

Ressources

Marges de manœuvre

Ecoute de ses besoins

Par / organisation

Rechercher

climat +

Justice

organisationnelle

Management
participatif

Relation aux autres

/ aux collègues

Affiliation

Reconnaissance

Soutien

/ famille, amis

Reconnaissance

Soutien

Conséquences organisationnelles du harcèlement au travail

baisse de l'efficacité des employés, de la performance (Hoel, Einarsen & Cooper, 2003),

dégradation du climat de travail (Chappell & Di Martino, 2000).

stress (Baillien, De Cuyper & De Witte, 2011 ; Einarsen & Gemzoe- Mikkelsen, 2003 ; Matthiesen & Einarsen, 2004)

absentéisme, démotivation du personnel

fuite de la clientèle

accroissement des intentions de quitter l'entreprise (Djurkovic, McCormack & Casimir, 2004 ; Poilpot-Rocaboy et al., 2012),
perte d'employés consciencieux

Contexte organisationnel favorisant les conflits

Faiblesse ou absence des ressources au travail

Stress

Zones de pouvoir et d'incertitude : **compétence
difficilement remplaçable/rerelations organisation
– environnement/circulation des informations
/utilisation des règles organisationnelles.**

Valeurs, statuts et rôles

Stratégies expliquées aux cadres mais pas aux
employés, Critères d'évaluation abusifs, dévoyés

Organisation du travail non clairement définie

Valeurs et intérêts divergents (libéralisme,
compétition, perte des collectifs, diminution des
solidarités)

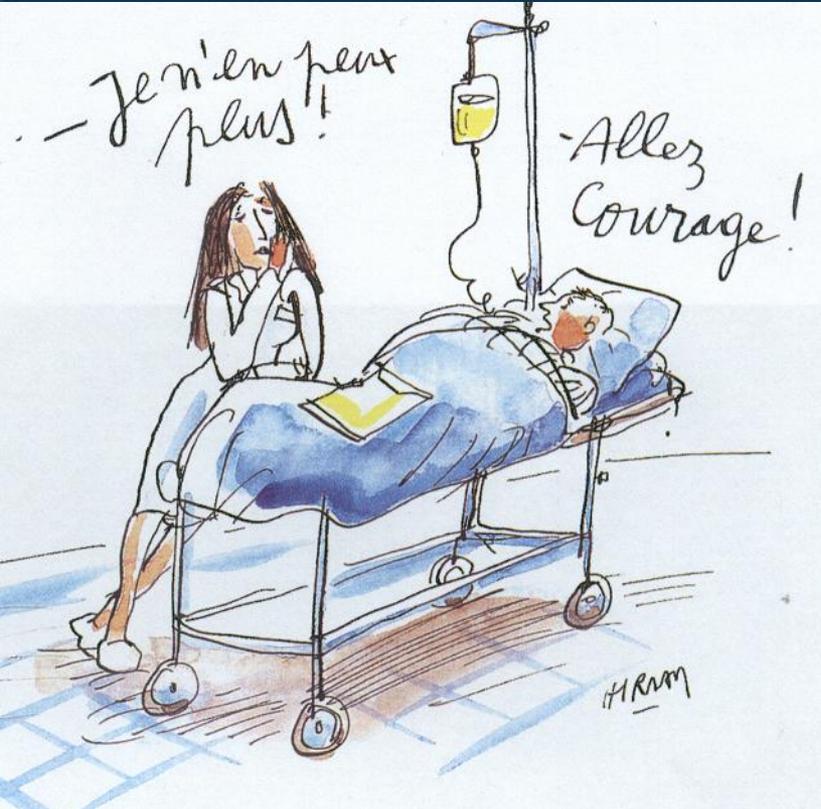
Personnalités incompatibles, pathologiques, conflits
de personnes,

Conclusion

Le HM résulte toujours d'une configuration dans laquelle les caractéristiques organisationnelles, psychosociales, individuelles interagissent. Donc, il faut traiter les causes majeures simultanément



pascale.desrumaux@univ-lille3.fr



Le burnout



Le burnout

Freudenberger déclare : *« les gens sont parfois victimes d'incendie, tout comme les immeubles. Sous la tension produite par la vie dans notre monde complexe, leurs ressources internes en viennent à se consumer comme sous l'action des flammes, ne laissant qu'un vide immense à l'intérieur, même si l'enveloppe externe semble plus ou moins intacte ».*

Burnout «syndrome d'épuisement des soignants»,
du fait de l'usure produite par les activités relationnelles et les situations difficiles de travail.

Un diagnostic difficile (apparence intacte, ravages internes, lutter jusqu'au bout)

identifié chez des personnes dont l'activité implique un engagement relationnel, des valeurs telles que les infirmiers, médecins, assistants sociaux, éducateurs et enseignants).

burnout aussi considéré comme «la maladie du battant».

Maslach (1982) BO = Syndrome en trois composantes

1. **épuisement émotionnel** absence quasi totale d'énergie : la personne n'est plus capable d'aider autrui, pense qu'elle n'a aucun moyen pour faire face et se redynamiser. La pensée d'aller au travail devient insupportable.

2. **dépersonnalisation** : désinvestissement ou désengagement dans la relation à l'autre ; l'individu a une attitude négative et détachée et traite l'autre comme un objet.

3. **perte du sentiment d'efficacité personnelle et diminution du sens de la réalisation de soi** (regard négatif sur son accomplissement personnel et professionnel, associé à des états dépressifs, à une incapacité à faire face aux obligations professionnelles.

MBI (Maslach & Jackson, 1981).

Cherniss (1980) « un processus dans lequel un professionnel précédemment engagé se désengage de son travail en réponse au stress et à la tension ressentis ».

Trois étapes

1. **le stress perçu** provient du déséquilibre entre les exigences du travail et les ressources de l'individu.

2. **tension ou strain** : réponse émotionnelle à ce déséquilibre, constituée de fatigue physique, d'épuisement émotionnel, de tension et d'anxiété.

3. **changements d'attitude et de comportements** avec une réduction des buts initiaux et de l'idéalisme, le développement d'attitudes cyniques, détachées, mécaniques, ou encore une grande complaisance pour ses propres besoins.

EXEMPLE D'ÉCHELLE DE MESURE DU Maslach Burnout Inventory's

Fonctionnement : Évaluer les affirmations des tableaux 1, 2 et 3 à l'aide de l'échelle de numérisation des réponses ci-dessous, pour chaque évaluation additionner la valeur de l'échelle au score du tableau, interpréter le score du tableau.

NUMÉRISATION DES RÉPONSES

- | | |
|---------------------------------|------------------------------------|
| 1 Jamais | 5 Une fois par semaine |
| 2 Quelques fois par an | 6 Quelques fois par semaine |
| 3 Une fois par mois | 7 Tous les jours |
| 4 Quelques fois par mois | |

1. ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> * Je me sens émotionnellement vidé(e) par mon travail * Je me sens à bout à la fin de ma journée de travail * Je me sens fatigué(e) lorsque je me lève le matin et que j'ai à affronter une autre journée de travail * Travailler avec des gens tout au long de la journée me demande beaucoup d'effort | <ul style="list-style-type: none"> * Je sens que je craque à cause de mon travail * Je me sens frustré(e) par mon travail * Je sens que je travaille « trop dur » dans mon travail * Travailler en contact direct avec les gens me stresse trop * Je me sens au bout du rouleau |
|--|--|

2. DÉPERSONNALISATION

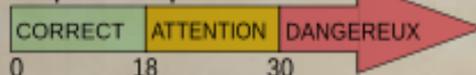
- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> * Je sens que je m'occupe de certains patients/clients/élèves de façon impersonnelle comme s'ils étaient des objets * Je suis devenu(e) plus insensible aux gens depuis que j'ai ce travail * Je crains que ce travail ne m'endurcisse émotionnellement | <ul style="list-style-type: none"> * Je ne me soucie pas vraiment de ce qui arrive à certains de mes patients/clients/élèves * J'ai l'impression que mes patients/clients/élèves me rendent responsable de certains de leurs problèmes |
|---|--|

3. ACCOMPLISSEMENT PERSONNEL

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> * Je peux comprendre facilement ce que mes patients/clients/élèves ressentent * Je m'occupe très efficacement des problèmes de mes patients/clients/élèves * J'ai l'impression, à travers mon travail, d'avoir une influence positive sur les gens * J'arrive facilement à créer une atmosphère détendue avec mes patients/clients/élèves | <ul style="list-style-type: none"> * Je me sens ragaillardi(e) lorsque dans mon travail j'ai été proche de mes patients/clients/élèves * Je me sens plein(e) d'énergie * J'ai accompli beaucoup de choses qui en valent la peine dans ce travail * Dans mon travail, je traite les problèmes émotionnels très calmement |
|--|---|

INTERPRÉTATION DES SCORES

1. Épuisement professionnel



2. Dépersonnalisation



3. Accomplissement personnel



**But et attentes
professionnels :**

- Universels
- spécifiques à une profession
- personnels

Environnement
professionnel positif

Réalisation des buts
et des attentes

Succès

Signification
existentielle

Environnement
professionnel stressant

Entrave aux buts et
aux
attentes

Echec

Burnout

Modèle existentiel du burnout (Pines, 1993)

Le modèle d'Alaya Pines (1982, 1993) : approche motivationnelle
Alaya Pines « *incapacité à trouver une signification existentielle dans son travail* ».

Pour être « *consumé* », dit-elle, il faut d'abord avoir été « *enflammé* ». Ce qui signifie que l'individu **a d'abord été motivé et impliqué** avant de se trouver désillusionné par sa surcharge, ses contraintes et surtout par son impossibilité d'utiliser ses compétences, ce qui le prive de la signification qu'il recherche dans son travail. Les tensions de l'individu proviennent alors de **l'écart entre les attentes ou la motivation et la réalité**. Les attentes sont situées à un niveau particulier : celui de la quête existentielle.

« *Le travail représente pour les individus une quête existentielle et en cas d'échec de celle-ci, le burnout surviendra* ». Ce ne sont pas des stressseurs tels que la surcharge de travail ou les contraintes administratives qui engendrent le burnout à cause d'une entrave à l'utilisation des compétences (cf. modèle de Cherniss), mais bien une raison plus profonde qui est que cela prive l'individu de la signification qu'il recherche dans son travail. Plus un individu est entré avec une forte implication dans une profession, plus grande est la probabilité qu'il soit victime de burnout si les conditions de travail sont défavorables (Delobbe *al.*, 2005).

Stress chronique,
relations difficiles
avec les usagers,
clients

Diminution du sentiment
d'efficacité personnelle,
dévalorisation, impression
d'inutilité professionnelle

Evénements
traumatisants, injures,
menaces de mort,
violences verbales,
agressions

Burnout
pathologique

Epuisement
émotionnel

Désinvestissement

Traumatisme
psychologique
PTSD

Trouble de burnout
Et trouble de stress
traumatique concomitants

=
symptômes
ou troubles

= facteurs de stress



Modèle de Ntsame-Sima (2012) Thèse auprès d'enseignants et d'infirmiers

Chez les **enseignants**, l'assertivité, en lien avec la latitude, le soutien et la justice, apparaît comme une variable salubre pour maintenir un meilleur bien-être tout en atténuant le burnout

Chez les **infirmiers**, l'assertivité constitue un médiateur entre la latitude et le BE et le BO, de même qu'entre la justice organisationnelle et la détresse psychologique.

Les types de comportements assertifs (Chalvin, 1984 ; Boisvert & Beaudry, 1979)

L'assertivité: Génère des sentiments positifs et libérateurs tant pour soi que pour les autres

Pôle négatif de l'affirmation

La passivité: Traduit le fait de taire ou d'oublier ses besoins en faveur de ceux des autres

La manipulation: consiste à exercer une certaine influence sur l'autre en vue d'en tirer des avantages sans se soucier des besoins et des attentes du tiers.

L'agressivité: Induit à faire accepter la volonté de l'agressif sous la contrainte.

Développer son estime de soi

perception qu'une personne a de sa propre valeur
(Aronson & Osherow, 1980).

Selon Rosenberg (1965) : attitude positive
ou négative à l'égard d'un objet particulier : le soi.

Pour Coopersmith (1984) *ensemble d'attitudes
et d'opinions que les individus mettent en jeu
dans leurs rapports avec le monde extérieur.*

*L'estime de soi recouvre une disposition mentale qui prépare
l'individu à réagir selon ses attentes de succès, son acceptation
et sa détermination.*

Pour Coopersmith, l'estime de soi est l'expression d'une
approbation ou d'une désapprobation portée sur soi-même.
Elle indique dans quelle mesure l'individu se croit capable, valable,
important.

Développer une assertivité positive (Chalvin, 1984 ; Boisvert & Beaudry, 1979)

Pôle positif de l'affirmation

L'assertivité: s'exprimer sans agressivité,

Dire non sans culpabilité,

Développer des communications honnêtes et ouvertes

Génère des sentiments positifs et libérateurs tant pour soi que pour les autres

Pôle négatif de l'affirmation

La passivité: Traduit le fait de taire ou d'oublier ses besoins en faveur de ceux des autres

La manipulation: exercer une certaine influence sur l'autre en vue d'en tirer des avantages sans se soucier de leurs besoins et attentes

L'agressivité: faire accepter la volonté de l'agressif sous la contrainte.

Prévention et traitement du burnout

La première des préventions est de reconnaître, détecter le burn-out dès les premiers signes d'apparition afin d'essayer de mettre en place des solutions avant que l'épuisement professionnel ne soit installé.

• Les trois étapes de la prévention :

• **La prévention primaire** : vise à éliminer les sources du burn-out, elle agit en amont, afin que d'autres cas n'apparaissent pas. On agit sur les causes plutôt que sur les conséquences. Elle passe par **l'information, la négociation, la participation**. Ces actions de prévention primaires peuvent varier selon ce qu'elles visent : par exemple à diminuer la charge de travail, revoir les responsabilités de chacun ...

La démarche peut se faire en **plusieurs étapes** :

• Dans une entreprise on peut faire un bilan afin de voir les populations qui sont le plus atteintes par le burn-out, ainsi que les facteurs de risques présents

• Impliquer les institutions partenaires de l'entreprise

• Créer des actions afin de diminuer ou d'éradiquer dans le meilleur des cas les sources de stress (Rapport Légéron-Nasse, 2008).

• **La prévention secondaire** : porte sur la réduction et le soulagement des tensions dues au burn-out que l'individu peut ressentir. Elle sert également à freiner l'évolution de l'épuisement professionnel. On accompagne la personne afin qu'elle arrive à mieux faire face aux exigences de son travail. Cela passe par un renforcement de leur résistance au stress ;

• **La prévention tertiaire** : centrée autour du traitement des symptômes du burn-out. La mettre en œuvre en aval de la pathologie afin de limiter les conséquences de cette dernière et d'empêcher la récurrence. Les personnes s'occupant de la prévention tertiaire aident à la réinsertion professionnelle ou à la rééducation.

Le traitement du burn-out se fait en fonction des symptômes et de leur intensité. Le BO atteint plusieurs sphères, donc traiter sur plusieurs plans ; traitement médical, psychologique, professionnel et social et enfin sur le plan individuel et organisationnel.

• Approche organisationnelle

Selon Cnockaert (Les cahiers de l'Actif), il s'agirait donc tout d'abord, de réduire les facteurs de stress en amont et en modifiant l'environnement de travail:

- Renforcer la participation des travailleurs aux décisions, augmenter la transmission de l'information lors des changements ;
- Faciliter le développement du soutien social de la part des collègues plus expérimentés ;
- Améliorer la supervision en précisant les objectifs du travail, les attributions, les responsabilités et les droits des différentes catégories de professionnels ;
- Organiser une rotation des activités, un élargissement de l'expérience par une formation adéquate ;
- Reconsidérer la charge de travail et l'organisation du travail afin de répartir les tâches de façon plus équitable, assurer une formation spécifique (pour traiter des patients violents, handicapés, difficiles) ;
- Organiser des stages de formation dans de petits groupes pour faire face à la souffrance et à la mort et prévenir l'épuisement professionnel;
- Augmenter en nombre le personnel et les conseillers (professionnels).
- La formation des personnes / au burnout (pb du manque de connaissance d'information, de compétences). Formation collective mais également individuelle à travers des formations de gestion du stress par exemple.
- Il est important dans le cadre de la prévention (outre le personnel qualifié pour la santé et la sécurité) que les personnels de direction, d'encadrement, les cadres, délégués du personnel développent une connaissance accrue des risques psychosociaux et plus particulièrement du burn out.

A l'instar des campagnes pour la sécurité routière, mettre en place une campagne générale d'information. Elle pourrait être déclinée en fonction de certains secteurs. La prise de conscience est importante dans la lutte contre l'épuisement professionnel.

rôle dans la prévention du ministère du travail et des partenaires sociaux.

Mobilisation du comité d'entreprise et du CHSCT, et des délégués du personnel dans les petites entreprises qui ne possèdent pas ces instances (Rapport Légeron-Nasse, 2008)

- Le Health Safety Executive britannique (HSE) propose d'avoir recours à un outil destiné aux patrons des petites entreprises. Outil ayant pour but d'informer ces chefs d'entreprise sur les RPS, leur apparition et lui donne aussi des clés pratiques sur ces risques.
- Cette première réponse est donc **institutionnelle**.

En effet, c'est à partir d'une analyse des facteurs institutionnels et organisationnels à l'origine du BO que des solutions pourront être abordées de façon collective au sein de l'entreprise.

La direction de chaque entreprise doit dépister et traiter le burn-out de façon concrète, en mettant en place la prévention, des formations et une cellule de soutien psychologique.

Les cadres et managers sont en première ligne pour repérer au sein de leurs équipes les individus qui manifestent des signes annonciateurs d'un syndrome d'épuisement professionnel et peuvent essayer de mettre en place une stratégie d'encadrement pour le prévenir.

Il est important de reformuler et revoir les objectifs, le sens du travail en équipe et le rôle de chacun. La mise en place de groupes de parole et d'écoute au sein des services favorise les échanges et la communication à l'intérieur de l'équipe. Ils permettent d'exprimer des difficultés rencontrées en lien avec des situations vécues.

Le soutien par la hiérarchie et par les collègues (écoute des difficultés, des façons de travailler, des limites...) et la reconnaissance sont primordiaux

Sur le plan individuel,

Mettre en application des techniques spécifiques de relaxation et de gestion du temps ;

- Acquérir des habiletés cognitives, identifier et faire prendre conscience au sujet de sa manière de penser, déceler les distorsions dans l'évaluation des situations, proposer des modalités différentes de penser, de nouvelles attitudes et mettre en jeu un style cognitif différent dans des situations considérées comme stressantes ;

Mettre en application des techniques permettant de mieux se connaître et de mieux gérer la demande

Etre attentif aux besoins fondamentaux

- Développer son assertivité
- Développer son estime de soi

Importance de la conciliation des vies : concilier ou traiter aussi les difficultés liées au hors travail

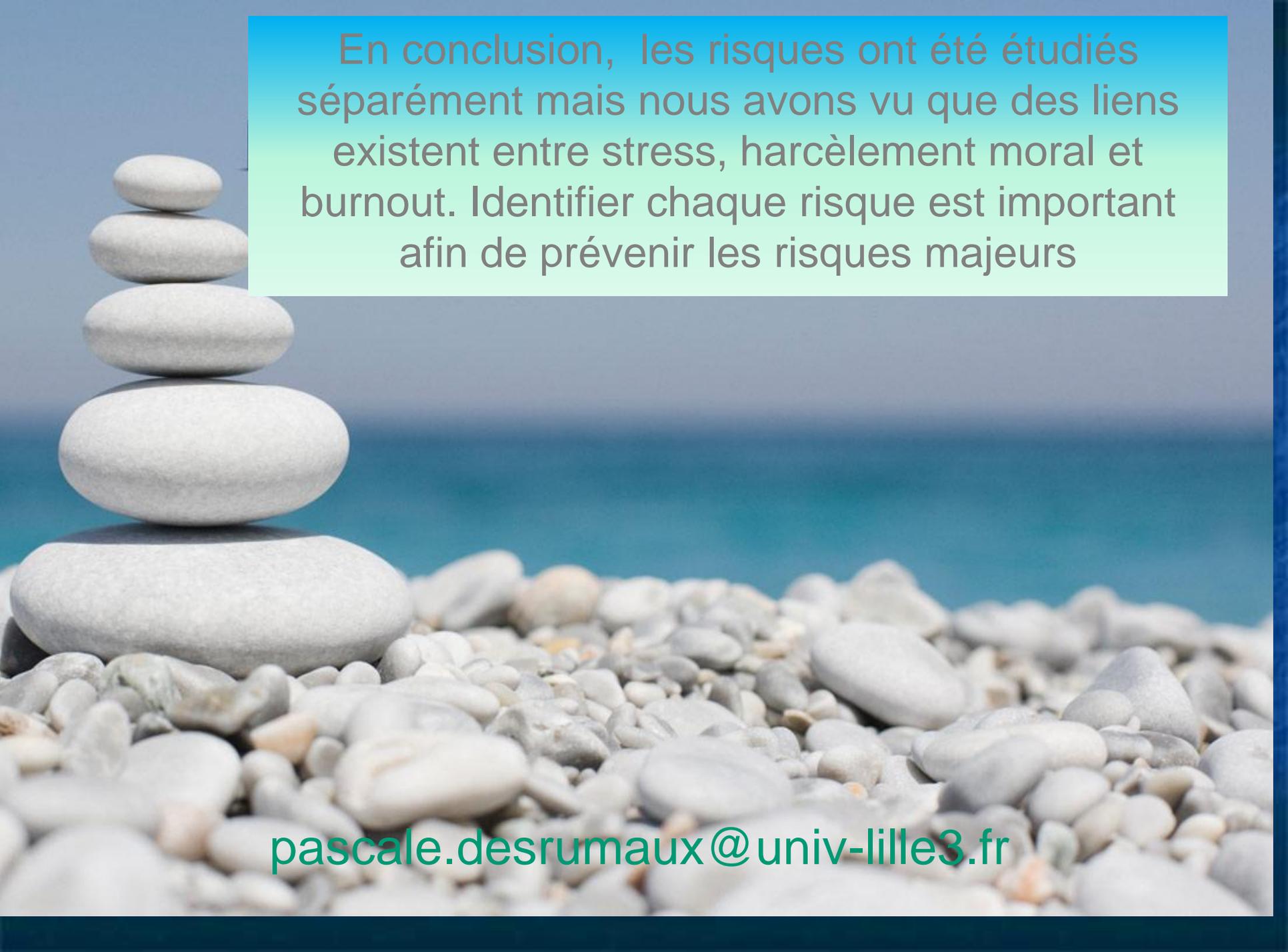
Attention au cumul un burnout professionnel peut se cumuler avec un burnout familial (enfants en bas âge, charge de famille touchant particulièrement les mères)

- Une approche **individuelle**, est donc aussi une réponse indispensable au syndrome d'épuisement professionnel. Une fois le diagnostic établi, la personne est mise en arrêt maladie. L'arrêt peut durer plusieurs mois. Freudenberger pense que le véritable traitement consiste pour la personne travailler sur elle-même. Au niveau individuel, plusieurs pistes s'offrent : un travail de compréhension de ses valeurs et de sa personnalité, un travail identitaire, deuil... nouvelles décisions.

Une fois que le salarié a pu récupérer (un nouveau bilan médical doit être fait), des aménagements de travail ou de postes doivent être négociés avec l'organisation (DRH, supérieur...)

Parallèlement, le salarié doit bénéficier d'un suivi psychologique ou médical. Le salarié doit rester vigilant et se doter d'indicateurs, de techniques cognitives et psychologiques pour appréhender au mieux sa situation.

Cette approche n'est efficace, que si la première approche (organisationnelle) est effective Les approches sont complémentaires et indissociables pour prévenir et limiter les effets délétères du stress au travail, menant au burn-out.



En conclusion, les risques ont été étudiés séparément mais nous avons vu que des liens existent entre stress, harcèlement moral et burnout. Identifier chaque risque est important afin de prévenir les risques majeurs

pascale.desrumaux@univ-lille3.fr