

# **Burnout, un tueur silencieux dans quelques institutions publiques de Lubumbashi?**

**Philippe Kasongo Maloba Tshikala, Ph. D.**

---

Université de Lubumbashi, République démocratique du Congo

**Balthazar Ngoy Fiama Bitambile, Ph. D.**

---

Université de Lubumbashi, République démocratique du Congo

**Joëlle Ngoïe Musasa, Licenciée**

---

Université de Lubumbashi, République démocratique du Congo

## **Résumé**

Les maladies et décès des employés (coûts indirects) ou la faillite de l'institution, tributaires des malaises individuels au travail, sont souvent issus de l'épuisement professionnel. La rencontre avec les employés des institutions publiques de Lubumbashi et la combinaison des approches quantitative et qualitative a permis, d'une part, de vérifier la survenue du burnout et l'effet de l'âge, et d'appréhender leur vécu d'autre part. Cette triangulation est une créativité méthodologique en ce que l'interprétation qualitative s'est d'abord appuyée sur l'analyse statistique pour son approfondissement ensuite grâce à la phénoménologie clinique. Le questionnaire a révélé le burnout, tandis que l'expérience professionnelle personnelle a été saisie à travers l'entretien semi-structuré. Outre l'introduction et la conclusion, ce texte s'articule autour des points suivants : la présentation de l'hypothèse et des objectifs, le choix des institutions et l'échantillonnage, la description de la méthode et techniques utilisées, l'analyse des résultats et la discussion.

## **Mots clés**

BURNOUT, STRESS, EMPLOYÉ, INSTITUTION ET RENDEMENT

## **Introduction**

La rémunération précaire, les mauvaises conditions physiques de travail, le climat social malsain, le volume élevé du travail seraient des facteurs primordiaux qui influent négativement sur le rendement en milieux professionnels. Certains autres facteurs dont le burnout peuvent induire la baisse de productivité. Il a été démontré qu'un stress constant, prolongé, peut conduire au syndrome d'épuisement

RECHERCHES QUALITATIVES – Hors-série – numéro 20 – pp. 500-514.

PRUDENCE EMPIRIQUE ET RISQUE INTERPRÉTATIF

ISSN 1715-8702 - <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/revue/>

© 2016 Association pour la recherche qualitative

professionnel ou burnout (Cintas & Sprimont, 2011) et qu'en milieux professionnels il est caractérisé par un affaiblissement et une usure de l'énergie « vitale » issue de la dégradation du bien-être (Frimousse, Hofaidhilloui, Swalhi, & Zgoulli, 2013). Point n'est besoin de confondre burnout et stress. Celui-ci est, selon Lazarus et Folkman (1984), la tension résultant de l'interaction entre la personne et son milieu lorsque les exigences de l'environnement sont perçues par la personne comme excédant ses capacités individuelles, le sujet est ainsi parfois exposé à un événement traumatique (Guelfi, 2004; Josse, 2014).

Jadis utilisé pour décrire le syndrome d'épuisement chez les professionnels de santé, le burnout s'est peu à peu étendu sur différents professionnels dont les professeurs universitaires auprès desquels il prend, depuis peu, des proportions inquiétantes (Czernis, 2005) comme le montre la recherche de Montgomery, Morin et Demers (2010) au Canada francophone. Kabulo Madingi (2011) fait mention de quelques cas isolés de burnout chez les travailleurs des mines de Kolwezi, dont trois ont été pris en charge psychologiquement, mais il déplore l'ignorance du syndrome et des interventions psychologiques alors qu'il existe le centre « Accueil et aide psychologique » (AAP).

La crise dans certaines institutions publiques en RD Congo, motive la réalisation de cette investigation. L'attention souvent focalisée sur des aspects macro-économiques et/ou politiques fait parfois oublier l'homme, facteur primordial de production. Trois institutions publiques retiennent l'attention : l'Université de Lubumbashi (UNILU), la Générale des carrières et des mines (GCM) et la Banque Commerciale du Congo (BCDC).

Si la GCM déplore des cas d'hospitalisations et d'AVC (accidents vasculaires cérébraux) chez certains de ses travailleurs, dont ceux licenciés massivement lors de l'opération « départs volontaires » suite à la crise de cette société, la BCDC remonte la pente grâce à la bancarisation après une période du manque des placements financiers. L'augmentation de la mortalité jamais constatée à l'UNILU, fait mention du décès, en l'espace de deux jours, de quatre professeurs, alors que les conditions salariales venaient, un petit peu, d'être améliorées. Cela a fait penser à la surcharge du travail, d'où l'idée de mener cette étude pilote en rapport avec le burnout.

Un revenu salarial décent, un climat de travail favorable, une garantie de l'employabilité étant des facteurs motivationnels extrinsèques du rendement du travailleur et de la productivité de l'institution, le facteur intrinsèque qu'est le vécu du travailleur, mérite d'être scruté. Ainsi les préoccupations débouchent sur les questions suivantes : l'appartenance à l'une des institutions ci-haut citées influe-t-elle sur l'exposition au burnout chez les employés? Le burnout est-il fonction de l'âge de l'individu?

### **Hypothèse et objectifs de l'étude**

Partant de l'hypothèse selon laquelle le burnout sévirait insidieusement dans quelques institutions publiques de Lubumbashi, cette étude vise à vérifier si l'âge et l'appartenance à une institution induisent le burnout chez les employés rencontrés d'une part, et voir s'il existe une différence significative d'exposition au burnout liée à ces deux facteurs, d'autre part. Ce qui permettra de le mettre en évidence et de conclure à l'exposition des employés aux souffrances inédites, en vue de proposer à l'employeur des mesures préventives de parer au risque de coûts indirects.

### **Choix des institutions et échantillonnage**

Le choix des institutions n'est pas anodin, il nous revient de le motiver et montrer comment l'échantillonnage a été réalisé.

#### ***Choix des institutions***

Réputé moins stressant et moins payant, le travail de la fonction publique montre aujourd'hui qu'à l'Université de Lubumbashi, la surcharge professionnelle est tributaire des effectifs des étudiants en hausse et du nombre réduit des professeurs. L'avènement du boom minier de 2006, place la GCM en concurrence grandissante. L'implémentation de la bancarisation salariale dans la fonction publique, a insufflé à la BCDC un nouvel élan par l'informatisation du système et une augmentation des tâches. D'où, la pertinence d'interroger les employés sur leur vécu professionnel.

#### ***Échantillonnage***

Le recours à l'échantillonnage occasionnel a permis de rencontrer les sujets selon leur disponibilité et accessibilité. De 60 protocoles soumis, seuls 42 ont été récupérés sur les 45 planifiés. C'est ce nombre qui constitue l'effectif de notre échantillon tel que le montre le Tableau 1.

Il ressort de ce tableau 42 participants dont 32 hommes et 10 femmes, parmi lesquels 18 sont de la GCM, 14 de l'UNILU en particulier de la Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education (FPSE), issus de 69 enseignants (un professeur émérite, quatre professeurs ordinaires, sept professeurs, neuf professeurs associés, 11 chefs de travaux et 37 assistants) et 10 de la BCDC. Leur âge varie de 25 à 64, tous du niveau universitaire.

À la GCM, ils sont pour la plupart comptables dans différents services : Direction des ressources humaines (DRH), fournisseurs, Direction des finances (DFI), administration, immobilisation, *Follow-up*, coûts et salaires. D'autres sont formateurs, sélectionneurs, responsables de l'hygiène et sécurité au travail. À la BCDC, tous sont agents commerciaux œuvrant dans le service commercial.

Tableau 1

*Répartition de l'échantillon selon le genre et l'institution*

Institutions	UNILU	GCM	BCDC	Total
<b>Genre</b>				
Hommes	10	15	7	32
Femmes	4	3	3	10
Total	14	18	10	42

### **Méthode et techniques utilisées**

En clinique, la quantification se réalise par recours, soit aux échelles, soit aux tests (Pedinielli, 2005) et sert à vérifier les résultats obtenus par des procédés qualitatifs ou pour leur donner une information complémentaire. Dans le cadre de cette étude, l'analyse qualitative est utilisée pour approfondir la compréhension des résultats quantitatifs obtenus.

#### ***Phénoménologie clinique***

La méthode clinique et l'essai de l'*Interpretative phenomenological Analysis* (IPA) ont guidé cette recherche. La double herméneutique de l'IPA a permis de donner sens au participant qui tente de donner sens à ce qui lui arrive (Gelin, 2013). Les techniques quantitatives et qualitatives ont été utilisées dans la récolte des données et dans l'analyse des résultats. Le premier instrument, quantitatif, de récolte des données est le *Maslach Burnout Inventory*, MBI en sigle (Maslach & Jackson, 2006). C'est un inventaire de personnalité constitué de 22 questions réparties sur ses trois échelles : épuisement professionnel (1,2,3,6,8,13,14,16 et 20), dépersonnalisation (5,10,11,15 et 22) et accomplissement personnel (4,7,9,12,17, 18,19 et 21). Le deuxième, qualitatif, est l'entretien semi-directif réalisé avec cinq participants dont les scores au MBI se sont avérés très atypiques, car élevés, par rapport à l'ensemble des scores. Une question ouverte (Chiland, 2008) a permis de lancer l'entretien et recueillir les données après consentement libre des sujets (Miles & Huberman, 2003).

Le traitement quantitatif des données a été réalisé par le test statistique Khi-deux d'indépendance et l'analyse de la variance à deux critères de classification (test F de Fischer) grâce au logiciel SPSS (version 22), pour vérifier l'existence d'une relation de cause-à-effet entre l'appartenance à une institution et la survenue du burnout, ensuite la dépendance de celui-ci à l'âge du sujet. Le traitement qualitatif a fait intervenir l'analyse thématique de manière empirique, il a aussi restitué, grâce à l'ancrage, ce que vivent et ressentent les acteurs (Lejeune, 2014).

### ***Questionnaire et entretien semi-structuré***

L'administration individuelle et auto-évaluative du MBI a donné lieu au score global de chaque acteur à chaque échelle. Seuls les acteurs dont le total du score Épuisement professionnel (SEP), et celui de Dépersonnalisation / perte d'empathie (SD) étaient élevés et le total du score Accomplissement personnel (SAP) faible ont été retenus et soumis aux entretiens semi-structurés. En demandant au participant de parler de son travail, il était invité à se prononcer quant à l'épuisement professionnel, la relation et l'actualisation de soi. Un regard rétrospectif était également focalisé sur les réponses données au questionnaire et qui ont fait émerger le burnout.

Les entretiens récursifs (Olivier De Sardan, 2008) menés auprès de ces participants ont complété et approfondi l'information recueillie par le procédé quantitatif en permettant, au cours de la recherche, de formuler des nouvelles questions en vue de comprendre la manière dont ils vivent et ressentent leur épuisement professionnel.

Cette forme d'allers-retours entre le questionnaire et les verbatim a évité d'enfermer les répondants dans les clichés sur base des résultats du test seulement, mais bien d'aller au-delà pour clarifier et motiver les idées émises au questionnaire.

### **Analyse intégrative et mixte des données**

Toutes les données sont statistiquement analysées, et quelques-unes seulement cliniquement et phénoménologiquement en vue de l'appropriation de l'expérience vécue par les acteurs concernés.

#### ***Analyse statistique des données : MBI et test Khi-deux***

La grille d'interprétation du MBI (voir Tableau 2) a permis de transformer les scores en valeurs qualitatives et de les classer en degrés « faible », « modéré » ou « élevé » selon les trois facettes : SEP, SD et SAP.

L'épuisement professionnel (burnout), en lien direct avec un travail vécu comme rude, stressant et fatiguant (Maslach & Leiter, 2008), se distingue de la dépression qui disparaît pendant les vacances. La dépersonnalisation est la perte d'empathie, caractérisée par une baisse de considération positive à l'égard des autres (clients, collègues, étudiants). L'accomplissement personnel assure un regard positif sur les relations professionnelles.

Le score moyen à chaque échelle infirme l'existence du burnout chez l'employé de chaque institution (SEP : 16,92; SD : 6,2 et SAP : 39,59). Le score moyen de la BCDC (SEP : 17,7; SD : 9,5; SAP : 43,8) et la GCM (SEP : 17,55; SD : 9,5 et SAP : 43,8) révèle le burnout, mais pas celui de l'UNILU (SEP : 15,57; SD 5,64 et SAP : 32,28).

Tableau 2  
Grille d'analyse et interprétation du burnout

	SEP<17	18<SEP<29	30<SEP
Épuisement professionnel	<b>Degré faible</b> SD<5	<b>Degré modéré</b> 6<SD<11	<b>Degré élevé</b> 12<SD
Dépersonnalisation	<b>Degré faible</b> SAP<33	<b>Degré modéré</b> 34<SAP<39	<b>Degré élevé</b> 40<SAP
Accomplissement personnel	<b>Degré faible</b>	<b>Degré modéré</b>	<b>Degré élevé</b>

Source : Mitaine, Adiceom, & Colombat, 1998 et Galam (2005).

N.B. Un score élevé aux deux premières échelles (SEP & SD) et un score faible à la dernière (SAP), signe un burnout.

Le test Khi-deux d'indépendance s'est révélé non significatif au niveau de l'épuisement professionnel et l'accomplissement personnel, mais significatif au niveau de la dépersonnalisation. Les résultats de l'épuisement professionnel montrent avec un risque d'erreur de 5% qu'il n'y a pas d'effets significatifs de l'institution sur l'épuisement professionnel (Khi-deux : 3.535; dl : 4; p-valeur (0.473) > 0.05). Seuls 20% d'acteurs peuvent être considérés comme à risque d'épuisement professionnel. Il n'y a pas non plus d'effets significatifs de l'accomplissement professionnel (Khi-deux : 7.914; dl=4; p-valeur (0.095) > 0.05), puisque 52.4% des participants ont un accomplissement personnel faible, 28.6% un accomplissement personnel modéré et 19% un accomplissement personnel élevé. Par contre il y a un effet significatif de la dépersonnalisation (Khi-deux : 10.798; dl = 4; p-valeur (0.029) < 0.05). 57,1% ont une dépersonnalisation faible, 35.7% une dépersonnalisation modérée et 7.1% une dépersonnalisation élevée au niveau des institutions. L'influence de l'âge des participants sur le burnout dans les institutions a été mise en évidence par l'analyse de la variance à deux critères de classification grâce au test F de Fischer (logiciel SPSS) tel que présentée dans le Tableau 3 ci-dessous qui ne reprend que deux facettes.

De ce qui précède, avec un risque global d'erreur de 5%, l'âge des participants n'induit pas l'épuisement professionnel :  $F(2.34) = 0.219$ ; Mse (*mean square of error*) = 77.131; p-valeur = 0.804;  $n^2 = 0.013$ . Pas non plus d'effet significatif de l'âge sur la dépersonnalisation :  $F(2.34) = 0.160$ ; Mse = 77.131; p-valeur = 0.853;  $n^2 = 0.009$ , ni d'effet significatif d'interaction entre l'épuisement et la dépersonnalisation :  $F(3.34) = 1.392$ ; Mse = 77.131; p-valeur = 0.262,  $n^2 = 0.109$ . En somme, l'âge n'induit pas le burnout dans les institutions comme le montre le graphique de la Figure 1.

Tableau 3

*Tests of Between – Participants Effects*

Dependent Variable : Age des participants

Source	Type III Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	Partial Squared
<b>Corrected Model</b>	377.464 <sup>a</sup>	7	53.923	.699	.672	.126
<b>Intercept</b>	25420.805	1	25420.805	329.581	.000	.906
<b>Epuisement</b>	33.774	2	16.887	.219	.804	.013
<b>Dépersonnalisation</b>	24.609	2	12.304	.160	.853	.009
<b>Ep * dépers.</b>	322.036	3	107.304	1.392	.262	.109
<b>Error</b>	2622.440	34	77.131			
<b>Total</b>	65640.000	42				
<b>Corrected total</b>	2999.905	41				

a. R Squared = .126 (Adjusted R Squared = -.054)

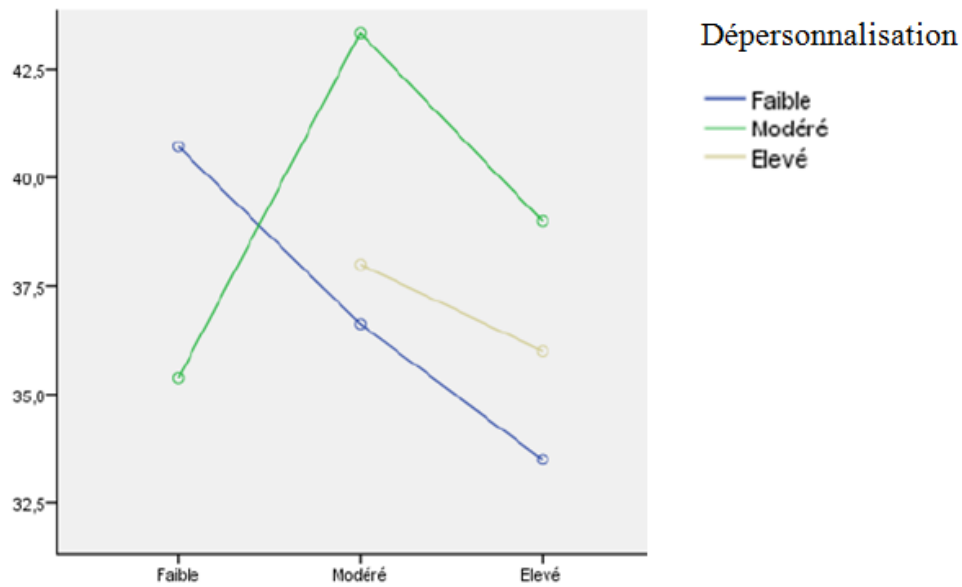


Figure 4. Estimation moyenne « marginale » de l'âge des participants.

### *Analyse transversale des données qualitatives*

L'interprétation basée seulement sur les 20% des participants considérés comme à risque d'épuisement professionnel, 7.1% à dépersonnalisation élevée et 52.4% à accomplissement personnel faible, sans verbaliser leur ressenti et leur vécu s'avère insuffisante, limitative et réductionniste. Elle ne permet pas de comprendre le sens que les acteurs octroient au burnout. C'est pourquoi les verbatim obtenus grâce à la retranscription des entretiens individuels récursifs avec les participants à burnout avéré, ont conduit à l'analyse transversale, si bien que la compréhension phénoménologique a été facilitée par la double herméneutique qui se réfère au double procès de traduction et d'interprétation. D'une part, les acteurs sociaux savent ce qu'ils font et interprètent leurs actions, d'autre part les savoirs et interprétations sont construits sur base de ceux des acteurs rencontrés (Olivier De Sardan, 2008).

Le système d'entonnoir aidant, l'étude est partie d'un grand nombre (42) vers un nombre réduit (cinq) en focalisant l'attention sur des cas atypiques. Cette approche s'apparente à la démarche mixte et intégrative dans laquelle Karsenti et Savoie-Zajc (2000) combinent les données qualitatives et quantitatives pour enrichir la méthodologie, et éventuellement, les résultats de la recherche.

Bien loin d'insister sur une action relativement restreinte et contrôler une relative distance avec les acteurs, il a plutôt été question de s'orienter également vers le changement et permettre une relation entre acteurs et chercheurs, laissant une place à la subjectivité et à son expression. Cette manière de procéder a, non seulement, permis de comprendre la façon dont les employés vivent leur situation professionnelle, mais aussi de lui donner du sens et l'assimiler à leur histoire de vie.

L'anamnèse a révélé différents signes cliniques : beaucoup de fatigue, perte de mémoire, hypertension, perte du désir sexuel, cauchemars, insomnies, nervosité, agressivité et hypersensibilité. Ces signes sont impactés des antécédents liés à la surcharge professionnelle, elle-même due au cumul des fonctions. Celui-ci est à son tour tributaire de l'irrégularité du salaire qui ne suffit pas et qui ne permet pas de combler les besoins de chacun.

Soumis à l'analyse qualitative, les cinq participants, tous hommes, ont l'âge compris entre 32 et 40 ans dont deux de l'UNILU (32 et 40 ans), deux autres de la BCDC (33 et 34 ans) et un de la GCM (39 ans). Trois sont célibataires (32, 33 et 34 ans) et deux mariés (39 et 40 ans). L'analyse transversale des entretiens a permis de scruter leur vécu professionnel de manière holistique étant donné qu'en clinique l'intérêt porte sur tout être humain vivant dans une situation déterminée que l'on se propose d'observer et de comprendre (Clot & Leplat, 2005).

Il importe de souligner la validation par les acteurs des analyses réalisées, grâce au retour répétitif sur le terrain pour obtenir ou non l'accord des participants. Il a été question de voir si l'analyse ne trahissait pas les idées émises par les intervenants. Le



vécu professionnel et le sens qui lui est octroyé par les employés ont pu se dégager à travers les différentes catégories de l'analyse transversale et thématique de la manière suivante.

#### *Sensation de fatigue*

Les acteurs évoquent la fatigue ressentie de bonne heure, la perte de mémoire, quelques crises d'hypertension, des troubles du sommeil comme des cauchemars et des insomnies. À cela s'ajoutent la nervosité, l'agressivité et l'hypersensibilité.

#### *Cumul des fonctions et surcharge du travail*

Les acteurs abordés parlent de la surcharge du travail générée par le cumul de fonctions et l'allongement du temps de travail. Le cas de ce jeune employé célibataire de 32 ans est patent, il confie : « Je suis à la Faculté de 8h00 à 12h00 et j'enseigne de 12h30 à 17h30 dans une école secondaire de la place, située à environ 13 Km ». Nouvellement engagé à l'Université comme assistant d'enseignement, il donnait déjà cours dans une école secondaire de la place et travaille durement en vue de réunir la dot pour son mariage projeté dans un futur proche.

Le cumul vécu à la BCDC s'opère sur place, dans les mêmes locaux, mais des tâches supplémentaires allongent le temps réglementaire de prestation comme en témoignent les deux acteurs (33 et 34 ans) :

[...] la bancarisation du système a engendré des tâches supplémentaires.

Jadis, la paie se faisait dans les institutions par l'entremise des agents payeurs qui venaient retirer la liquidité, mais actuellement chaque travailleur se présente à la banque pour le retrait, et ce sont de longues files d'attente qui durent deux à trois semaines.

Le travail qui commence à 8h et sensé finir à 16h, ne l'est réellement que vers 20h. De 9h à 14h le guichet est ouvert, après il est fermé afin de clôturer les opérations de la journée. C'est le même son de cloche à la GCM où la sortie tardive des agents comptables est une pratique courante.

#### *Refus de jours de congé*

Un aspect particulier évoqué dans les entretiens est celui de peu de temps de repos chez certains employés qui espèrent juguler la crise en effectuant beaucoup de missions même durant leurs jours de congé. Formateur à la GCM et assistant à l'Université (40 ans), cet employé effectue beaucoup de missions de formation à la GCM, enseigne tant à l'UNILU que dans le secteur privé et il ne prend jamais ses congés. Il rapporte :

Je fais un travail trop intellectuel, je suis formateur des directeurs et des cadres à la GCM, à l'UNILU je suis dans l'enseignement et la recherche, d'où il faut beaucoup lire et beaucoup de temps de préparation. Je suis

consultant en formation dans plusieurs entreprises de la RDC et membre du conseil paroissial. Je ne prends jamais de congés.

Il quitte généralement la maison à 6h et rentre vers 21h. Son travail à la GCM s'arrête à 16h30, puis il va au campus jusque 18h30. Ensuite il va dispenser les cours du soir chez les privés. La nuit, il se lève parfois vers 2h00 pour préparer la formation. Son temps de travail varie entre 13h et 16h par jour.

#### *Réorganisation du travail*

La révolution de la modernité prônée par le pouvoir en place vise la réorganisation du travail dans divers secteurs de la vie nationale dont celui public. La pléthore des tâches étant tributaire de l'implantation unique et insuffisante de la BCDC au Centre-ville, les employés font une fuite en avant : « l'implantation envisagée des distributeurs dans deux quartiers de la Commune de Lubumbashi, Golf et Carrefour, désengorgera nos locaux qui sont inondés des clients en temps de paie et permettra la stabilité du signal internet ». Bien que bénéfique, la bancarisation s'accompagne des conséquences négatives, car la demande est accrue alors que l'ouverture des succursales dans d'autres communes est en veilleuse.

Le ressentiment du poids du travail est réel, suite aux comportements de certains clients exigeants et pressés, car « l'avantage escompté est la réduction de l'afflux des clients par la répartition desdits clients et des opérations bancaires (retrait, demande de solde) sans contact direct avec nous », souligne le sujet de 34 ans. Le contact direct n'est bon que quand il est règlementé pour permettre aux agents de réaliser leurs tâches de manière efficiente.

Des cas d'AVC ont été la conséquence de l'opération dite « départs volontaires » lors du licenciement massif à la GCM. De manière unanime, les acteurs rencontrés se plaignent : « Imaginez-vous, du jour au lendemain vous vous retrouvez sans emploi avec des projets non finalisés et des enfants à scolariser. C'est vraiment suicidaire, car sous d'autres cieux, les gens se seraient donné la mort ». Cette réduction des effectifs nécessite une réorganisation du travail.

#### *Inadéquation entre la vie privée et la vie professionnelle*

Les horaires de travail étant moins contraignants à l'Université, chaque enseignant assure sa charge horaire et participe à des réunions ou activités planifiées, après il peut s'occuper autrement s'il le désire, d'où les « extra-muros ». Même alors, le temps à consacrer à la famille est moindre. Cependant à la GCM et à la BCDC les heures de début et de fin du travail sont fermes, et les agents n'ont que quelques minutes de pause. Un agent nous révèle : « Je réponds à votre questionnaire, mais je n'ai pas assez de temps pour moi-même. Quand j'arrive chez moi, j'ai juste le temps de manger, prendre ma douche et dormir ».

Quoi qu'il en soit, à la banque, les employés font montre de l'amour du travail et ils sont satisfaits de la convivialité qui règne au sein des équipes malgré le stress induit par certains clients, comme cet employé qui dit :

J'aime mon travail et j'aime bien accomplir mes tâches, raison pour laquelle je ne suis pas pressé de rentrer chez moi si tout n'est pas encore fini. Si je me sens fatigué, j'arrête pour finaliser tôt le matin avant le début effectif du travail.

Les entretiens révèlent une inadéquation entre vie professionnelle et vie familiale. C'est ce qui fait remarquer l'acteur de 40 ans qui effectue trop de missions de service et consacre moins de temps à la famille. Il le fait pour la survie de sa famille suite au retard de paiement salarial. Pour lui, c'est déjà un coup de chance, car au retour de la mission il peut ramener un peu de moyens.

#### *Recherche de subterfuges et stratégies de coping*

Le cumul des fonctions et la gestion de certaines urgences poussent les acteurs à développer des stratégies de coping, car l'interférence entre deux emplois même complémentaires exige un peu plus d'efforts personnels et de créativité. La recherche de subterfuges, situation récurrente à la GCM, est un stratagème utilisé par les employés pris par une activité ailleurs durant les heures de service, pour parer au suivi des chefs hiérarchiques.

#### ***Prudence empirique et risque interprétatif***

Se limiter aux seuls résultats quantitatifs pourrait être un risque interprétatif qui ferait perdre les informations plausibles, inhérentes au vécu des employés et au sens qu'ils donnent à ce vécu. Considérant que l'analyse statistique a donné des indices sur l'existence tant soit peu du burnout dans les institutions publiques de Lubumbashi, le recours à l'analyse qualitative a été plus enrichissante aussi bien pour les participants que pour les chercheurs.

Pour les participants, l'échange a été d'une impérieuse nécessité pour la prise de conscience des dangers qui le guettent professionnellement, mais aussi pour les sensibiliser contre l'absentéisme ou le présentéisme (présent, mais absent d'esprit).

Pour les chercheurs, les différentes rencontres ont révélé les stratégies de coping mises en place par les employés pour contrer le burnout, notamment bien se reposer durant les week-ends, les jours de congés et recourir aux subterfuges pour se disculper. Cependant la précarité salariale pousse certains employés à refuser de prendre leurs jours de congé qu'ils mettent à profit, effectuent des missions en vue de subvenir aux besoins familiaux. Ces détails auraient échappé si l'analyse n'était que statistique. La prudence empirique est cette connexion permanente au terrain durant la recherche et l'obtention de la validation des analyses par les acteurs abordés.

## Discussion

Il ressort des résultats que le burnout n'est pas une souffrance très systématiquement rencontrée chez tous les employés abordés. Il va sans dire que ni l'institution, ni l'âge n'induisent l'épuisement professionnel de manière particulière, car les faits marquants du burnout ont plutôt été appréhendés dans l'histoire personnelle et le vécu particulier de chacun des participants. Ces cas isolés cachent une grogne collective due parfois au burnout : « quand cet épuisement professionnel devient collectif, on se plaint beaucoup au service et on n'arrive plus à créer et à innover », déclare un agent de la GCM.

Le jeune âge (25-34 ans) des employés de la BCDC soumis à l'entretien ne favorise-t-il pas la grande motivation au travail avec une curiosité de découvrir les réalités du monde professionnel dont la soif est la mise en pratique de la théorie dans un contexte réel? Paradoxalement, l'âge avancé de certains employés de l'UNILU (29-64 ans) et de la GCM (31-56 ans), n'est-il pas un facteur qui détermine l'expérience et la facilité d'accomplir les tâches?

Il convient de relever que la triangulation méthodologique a eu le mérite de combler les désavantages de l'approche quantitative par les avantages de l'approche qualitative et vice-versa. Il va sans dire que l'approche quantitative donne des résultats globaux et moins approfondis, tandis que l'approche qualitative analyse en profondeur et de manière holistique les faits étudiés en vue d'en saisir la quintessence. En comparant les scores moyens de chaque échelle aux scores moyens globaux, les résultats montrent un paradoxe et il n'y a pas constance. Le recours aux tests statistiques a levé l'équivoque. Un autre enrichissement est celui donné par l'analyse qualitative sur le vécu et le ressenti des acteurs.

Les données qualitatives sont enrichies par l'histoire personnelle de chaque employé. L'indice du burnout donné par le MBI est confirmé par le récit du vécu quotidien dans un contact personnel. Les entretiens ont révélé un malaise professionnel important. La surcharge professionnelle issue du cumul des fonctions est générée par la recherche de moyens de subsistance. Les employés locataires font face aux besoins familiaux en tenant également compte de la solidarité clanique. L'élaboration des stratégies d'adaptation leur permet ainsi de réduire le degré de stress.

À la lumière de nos entretiens dont le but était de recueillir les informations inhérentes au burnout, force est de constater leur effet thérapeutique susceptible de remédier à leur souffrance. Conscients de leur situation, grâce à cette étude, les participants avaient pris la résolution d'élaborer systématiquement certaines stratégies de coping. Contactés après la recherche, l'acteur de 32 ans signale : « J'ai commencé à diminuer ma charge horaire, car j'ai demandé à l'école de diminuer mes heures et à la

Faculté de comprendre certaines de mes absences » et les autres (33, 34, 39 et 40 ans) disent remédier à la situation par beaucoup de temps de repos durant le week-end.

Il aurait été intéressant de réaliser des entretiens avec les participants dont les scores au MBI ne révèlent pas l'existence du burnout, mais aussi de commencer par l'entretien afin de repérer ceux qui sont fortement épuisés et savoir interpréter leurs scores au MBI avec prudence par la suite.

### **Conclusion**

Les résultats de cette étude montrent que la majorité des acteurs rencontrés ne présentent pas de burnout, mais celui-ci existe au cas par cas. Il ressort que ni l'institution, ni l'âge n'induisent chez eux l'épuisement professionnel. La démarche quantitative a permis de repérer quelques cas de burnout avéré à travers les scores obtenus par chacun au MBI. Grâce à la démarche qualitative, quelques thèmes se sont dégagés et ont permis de relever le vécu professionnel de chacun. Les objectifs de l'étude sont atteints, car les résultats montrent que le burnout n'est pas un tueur silencieux dans les institutions publiques de Lubumbashi concernées par cette étude.

Quelques limites de l'étude méritent d'être évoquées. D'abord, les résultats devraient être considérés avec prudence vu le recours à l'échantillonnage occasionnel qui n'a pas offert la possibilité de généraliser les résultats sur la population de toutes ces institutions. Ensuite, l'abord des participants uniquement universitaires et employés de bureau, n'a pas permis d'avoir l'information émanant des sujets non universitaires et subalternes.

La force de l'étude repose sur la triangulation des démarches quantitative et qualitative qui a permis de combler les lacunes de la première par les avantages de la seconde et vice-versa. Sans le test MBI, il serait difficile de repérer les différents degrés qu'offrent les trois échelles du burnout et les sujets à profil atypique par rapport à l'ensemble ne seraient pas identifiés. D'autre part, sans l'entretien il serait difficile d'accéder aux informations du vécu professionnel de chacun des acteurs concernés. Par ailleurs, il est possible d'administrer le MBI après l'entretien en vue de vérifier les résultats obtenus au test qui peuvent ou ne pas se confirmer. C'est donc une complémentarité d'une utilité indéniable. Il sied de noter que la quantification donne des résultats globaux, tandis que la démarche qualitative analyse de manière approfondie le vécu du sujet. Le risque interprétatif a été contourné par la prudence empirique grâce à la triangulation méthodologique de deux approches complémentaires.

Comme perspectives, une étude sur le burnout chez la plupart des travailleurs dans les mines du Katanga reste pertinente. La mise en lien de l'état-civil, le genre et la composition de ménage des employés avec le burnout permettra de voir si la corrélation de la vie privée avec la vie professionnelle est source de fierté ou de frustration. Une étude à grande échelle qui englobe toutes les Facultés de l'UNILU est

envisageable pour explorer les effets des « extra muros » chez les professeurs d'université.

## Références

- Chiland, C. (2008). *L'entretien clinique*. Paris : Presses universitaires de France.
- Cintas, C., & Sprimont, P. A. (2011). *Soutien social et violence au travail : quels effets sur le burnout?* Rouen : Laboratoire NIMEC-IAE. Repéré à <http://docplayer.fr/14051483-Soutien-social-et-violence-au-travail-quels-effets-sur-le-burnout.html>
- Clot, Y., & Leplat, J. (2005). La méthode clinique en ergonomie et en psychologie du travail. *Le travail humain*, 68(4), 289-316. Repéré à [www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2005-4-page-289.htm](http://www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2005-4-page-289.htm)
- Czernis, L. (2005). L'affligeant problème du stress au travail chez les universitaires. *Bulletin de l'Association canadienne des professeurs et professeurs universitaires (ACPPU)*, 52(3), 3-5.
- Frimousse, S., Hofaidhilloui, M., Swalhi, A., & Zgoulli, S. (2013). *L'épuisement des cadres au sein des PME. Le rôle de l'employabilité*. Repéré à <https://www.agrh.fr/assets/actes/2013-frimousse-alii.pdf>
- Galam, E. (2005). Stress professionnel des médecins. Comment y remédier? *Revue du praticien. Médecine générale*, 19(704-705), 1097-1098.
- Gelin, Z. (2013). *Introduction à l'interprétative phenomenological analysis*. Repéré à [https://moodle.umons.ac.be/pluginfile.php/57109/mod\\_resource/content/1/Introduction%20%C3%A0%20IIPA.pdf](https://moodle.umons.ac.be/pluginfile.php/57109/mod_resource/content/1/Introduction%20%C3%A0%20IIPA.pdf)
- Guelfi, J.-D. (Éd.). (2004). *Mini DSM-IV-TR. Critères diagnostiques*. Paris : Masson.
- Josse, E. (2014). *Le traumatisme psychique chez l'adulte*. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.
- Karsenti, T., & Savoie-Zajc, L. (2000). *Introduction à la recherche en éducation*. Sherbrooke : Éditions du CRP.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York, NY : Springer.
- Lejeune, C. (2014). *Manuel d'analyse qualitative. Analyser sans compter ni classer*. Louvain-la-Neuve : De Boeck.
- Madingi, K. (2011). Le burnout professionnel, dépistage et propositions de prise en charge psychologique. *Annales de l'Université de Kolwezi*, II(2-3), 174-185.

- Maslach, C. & Jackson, S. E. (2006). *Burnout : l'épuisement professionnel*. Fribourg : Presses du Belvédère.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles : De Boeck.
- Mitaine, L., Adiceom, F., & Colombat, P. (1998). Face à la fin de la vie, le syndrome d'épuisement professionnel. *La Revue du praticien. Médecine générale*, 428(12), 22-25.
- Montgomery, C., Morin, Y., & Demers, S. (2010). Le stress, les stratégies d'adaptation, le locus de contrôle et l'épuisement professionnel chez les professeurs universitaires francophones. *Revue canadienne d'enseignement supérieur*, 40(1), 69-99.
- Olivier De Sardan, J. P. (2008). *La rigueur du qualitatif. Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*. Louvain-La-Neuve : Academia Bruylant.
- Pedinielli, J. L. (2005). *Introduction à la psychologie clinique*. Paris : Armand Colin.

**Philippe Kasongo Maloba Tshikala** est Psychologue clinicien, il est professeur associé à la Faculté de Psychologie et des Sciences de l'éducation de l'UNILU. Membre de l'ARQ et de la Commission des Psychologues belges, son intérêt porte sur l'approche qualitative, la relation d'aide, l'écoute active et bienveillante auprès des personnes en souffrance.

**Balthazar Ngoy Fiana Bitambile** est Professeur ordinaire à l'Institut Supérieur Pédagogique de Lubumbashi. Il est Psychologue du travail et Doyen de la Faculté de Psychologie et des Sciences de l'éducation de l'Université de Lubumbashi.

**Joëlle Ngoïe Musasa** est Psychologue clinicienne, assistante à la Faculté de Psychologie et des Sciences de l'éducation de l'UNILU. Actuellement en formation à l'Université Catholique de Louvain.