

## **Le stress au travail et l'épuisement professionnel du personnel soignant de l'Hôpital Général de Référence de Gemena/Sud-Ubangi en République Démocratique du Congo**

**MUSHAGALUSA BIHEMBE Dieudonné**

Licencié en Gestion des Ressources Humaines, Assistant à l'Institut Supérieur de Commerce de Bukavu « ISC-Bukavu ».

Doctorant en GRH à l'Université de Lubumbashi

[mushagabihembe@gmail.com](mailto:mushagabihembe@gmail.com)

**INNOCENT NAKWA SENEMONA**

Docteur en médecine, spécialisation en management des services de santé et contrôle des maladies, Département de santé publique à l'Université de Lubumbashi

Bureau Diocésain des Œuvres Médicales de Budjala/Sud-Ubangi

[innosenemona@gmail.com](mailto:innosenemona@gmail.com)

**NKULU NGOIE LINNE**

Licencié en Gestion Financière, Assistant à l'Institut Supérieur de Commerce de Lubumbashi, ISC-Lubumbashi

Doctorant en Gestion des Ressources Humaines

[lionnamlinne@gmail.com](mailto:lionnamlinne@gmail.com)

**ILUNGA KABILA MBUYU**

Licencié en Gestion Financière, Assistant à l'Institut Supérieur de Commerce de Lubumbashi

ISC-Lubumbashi

[joh.ilunga@gmail.com](mailto:joh.ilunga@gmail.com)

**NGOY WA KUNTOBO DAN**

Licencié en Droit Privé et Judiciaire, Assistant à l'Institut Supérieur de Commerce de Lubumbashi

ISC-Lubumbashi

Received; 31/03/2021

Accepted; 14/04/2021

Online Published; 16/04/2021

### **ARTICLE INFO**

### **En guise d'introduction**

#### **Mots clés:**

Le stress

l'épuisement professionnel

le personnel

burn-out

Conditions de travail

Facteurs.

De nos jours, les problèmes liés au stress ne sont plus des cas isolés, mais ils constituent un défi de taille pour la gestion des ressources humaines dans la plupart des organisations. Cette recherche s'oriente uniquement à l'hôpital général de référence de Gemena où il y a des ressources humaines membres du personnel soignant vivant la situation de stress au travail et l'épuisement professionnel. Disons qu'au sein des organisations, personne n'est à l'abri des stress, au regard des conditions de travail, le climat social, l'environnement du lieu de service et d'autres charges de travail trop lourdes et contraignantes. Quel que soit le secteur d'activité, le gestionnaire doit se montrer vigilant, tant pour lui-même que pour ses collaborateurs. Le stress au travail et l'épuisement professionnel ont un caractère insidieux car ils sont difficiles à percevoir dans l'organisation tout comme dans la structure sanitaire dont il est question ici. Cette recherche démontre les différents facteurs déclenchant les stress au travail ainsi que les effets de ces deniers sur la vie de l'hôpital et ses salariés.

## Introduction

Chaque hôpital dispose des ressources humaines ayant chacune une ancienneté ou une expérience acquise dans son secteur d'intervention. Cependant, il s'observe que les conditions de travail, le climat social, la fatigue liée au travail, les contraintes du travail et la considération par la hiérarchie conduisent tant soit peu le personnel soignant au stress et à l'épuisement professionnel. Cette mise en situation met en évidence une réalité qu'on trouve trop fréquent dans toutes les organisations à l'heure actuelle et qui concerne toutes les personnes qui y travaillent, surtout que chaque agent a ses aspirations. A titre de gestionnaire, on ne peut pas fermer les yeux devant ce type de situation, car il en va de notre leadership en tant que chercheurs en gestion des ressources humaines et en médecine. Il nous incombe dès lors de déceler les signes avant-coureurs du stress et de l'épuisement professionnel au sein de notre équipe de travail. Il est également nécessaire d'établir une stratégie basée sur un environnement de travail serein que nous aurons à proposer sur ce papier scientifique. Il faut pour cela vous demander si la charge de travail imposée à vos subordonnés n'est pas trop lourde, si on a à leur égard des exigences raisonnables et s'ils ont des ressources nécessaires pour y faire face (Bourhis, 2009).

Cette recherche a pour objectif de démontrer les différentes causes des stress chez le personnel soignant ; analyser ses effets sur l'épuisement professionnel.

Pour cette recherche, l'approche qualitative est mise sur pieds. A l'issu des entretiens, de l'observation et de la documentation, nous dégagons les différentes causes des stress au travail au sein de l'hôpital général de référence concernée par l'étude. Les informations sont traitées à l'aide du logiciel Tropes.

Notre préoccupation majeure est : Quels sont les facteurs favorisant le stress au travail et l'épuisement professionnel du personnel soignant à l'Hôpital Général de Référence de Gemena ?

Les stress au travail et l'épuisement professionnel seraient favorisés par les facteurs liés à l'environnement physique et technique du travail, les facteurs liés à la tâche ; les facteurs liés à l'organisation du travail et les facteurs psychosociaux ainsi que les contraintes sociales.

Cette étude aborde outre l'introduction et la conclusion, les points suivants : les stress au travail, l'épuisement professionnel, les modes de gestion de la pathologie liée au stress, les conditions de travail, les facteurs favorisant le stress et l'épuisement professionnel, les effets du stress sur la santé du personnel soignante et son travail.

### 1. Le stress au travail

Selon Tidjani & Kamdem, (2010), en Afrique et notamment au Cameroun, alors que la nécessité de redynamiser la ressource humaine semble être assez bien perçue par la pluralité des dirigeants, la gestion de stress, à l'inverse est restée étrangement sibylline et pratiquement exclue des nombreux défis que ces dirigeants doivent relever pour maintenir ou accroître la compétitivité de leur entreprise dans un environnement de plus en plus turbulent.

Malgré la présence de plusieurs pathologies liées au stress au sein de leur personnel, ces managers sont restés curieusement très silencieux sur cette question encore tabou ; par conséquent, leurs entreprises n'ont été que très rarement (ou pas du tout), le champ d'investigation des travaux portant sur le stress au travail (Tidjani & Kamdem, 2010).

Pour Bourhis (2009), pour détecter les signes des stress chez votre personnel, il est utile de savoir définir les avant-coureurs. Selon l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, le

stress « survient lorsqu'il y déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a des ressources dont elle dispose pour y faire face.

L'auteur continue en disant que, bien que le stress soit un syndrome d'ordre psychologique, les réactions peuvent très bien être d'ordre comportemental et physique. Il faut donc se montrer prudent et attentif à certains signes annonciateurs. A cet effet, l'observation est le meilleur outil que vous ayez à votre disposition, car les symptômes sont nombreux et se présentent sous différentes formes (physiques, physiologiques, moraux, psychologiques, relationnels, etc) (Bourhis, 2009).

### 1.1. Evolution des symptômes, signes et mesures à prendre

L'évolution des symptômes comprend quatre phases énumérées dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°1. L'épuisement professionnel : évolution des symptômes et mesure à prendre

Phases	Signes et symptômes	Mesures à prendre
<b>Phase 1 : Avertissement</b>		
Les premiers signes sont plus souvent de nature affective que physique. Il peut s'écouler un an ou plus avant que la personne n'en prenne conscience	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anxiété vague</li> <li>- Dépression</li> <li>- Ennui</li> <li>- Apathie</li> <li>- Fatigue émotionnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Paler de ses sentiments</li> <li>- Prendre des vacances</li> <li>- Changer d'activité</li> <li>- Prendre du temps pour soi</li> </ul>
<b>Phase 2 : Symptômes légers</b>		
Les signes précurseurs ont progressé et ils sont plus importants. Au bout de 6 à 18 mois, des signes physiques peuvent apparaître	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Troubles du sommeil</li> <li>- Maux de tête et rhumes plus fréquents</li> <li>- Douleurs musculaires</li> <li>- Plus grande fatigue physique et émotionnelle</li> <li>- Diminution des contacts avec les autres</li> <li>- Irritabilité</li> <li>- Dépression plus grave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il peut être nécessaire de changer d'habitudes de vie, de façon marquée</li> <li>- Recourir au counseling à court terme</li> </ul>
<b>Phase 3 : Stress cumulatif profond</b>		
On entre dans cette phase lorsqu'on n'a pas tenu compte des symptômes plus légers ressentis précédemment. Le stress commence à avoir des répercussions plus graves sur la carrière, la vie familiale et le bien-être personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentation de la consommation d'alcool, de cigarettes, de médicaments en vente libre</li> <li>- Dépression profonde</li> <li>- Fatigue physique et émotionnelle</li> <li>- Ulcères</li> <li>- Mésententes conjugales</li> <li>- Crises de larmes</li> <li>- Anxiété intense</li> <li>- Rigidité</li> <li>- Repli sur soi</li> <li>- Nervosité</li> <li>- Insomnie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il est fortement recommandé de solliciter l'aide de professionnels de la santé et de psychologue</li> </ul>
<b>Phase 4 : Symptômes graves indiquant une réaction cumulative au stress et l'affaiblissement de la personne</b>		
Cette phase est souvent considérée comme autodestructrice. Elle se produit en général à la suite d'une période 5 à 10 ans de stress continu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fin de carrière prématurée</li> <li>- Asthme</li> <li>- Problèmes cardiaques</li> <li>- Grave dépression</li> <li>- Diminution de l'estime de soi ou de la confiance en soi</li> <li>- Incapacité de faire son travail</li> <li>- Incapacité de gérer sa vie personnelle</li> <li>- Repli sur soi</li> <li>- Colère, chagrin, rage incontrôlée</li> <li>- Agitation</li> <li>- Accidents fréquents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les professionnels de la santé doivent intervenir de manière significative</li> </ul>

Source : Anne Bourhis « La GRH pour les managers »

Selon Sekiou (2001), le rôle du travail ne consiste pas seulement à assurer l'existence et le développement de l'homme, il n'est pas que la source de la force et de la richesse. Au cours du travail, l'homme dépense son énergie physique, nerveuse et intellectuelle. En agissant par son travail sur le milieu ambiant l'homme modifie en même temps sa propre nature, assure le progrès de la culture matérielle et spirituelle développe ses capacités physiques et intellectuelles. Ainsi, pour l'auteur le travail diffère de la profession qui est défi-

nie comme un métier, une activité ou un emploi qui exige des connaissances spécialisées et une formation scolaire qui parfois longue et intensive (Sekiou, 2001).

### 1.1.2. Modes de gestion des stress au travail

L'exposition au bruit est reconnue depuis 1963 comme cause de maladies professionnelles ; le coût moyen d'une surdité professionnelle est estimé à près de 100 000 euros, ce qui en fait l'une des maladies professionnelles les plus coûteuses (Dayan, 2004). Ainsi, les dispositions juridiques portant sur le bruit ont évolué en 2006, dans le cadre de la transcription d'une directive européenne de 2003 qui eut notamment pour effet d'abaisser les seuils d'intervention et la réglementation repose sur deux axes :

- **La prévention** : l'entreprise ou la structure sanitaire dont il est question ici, doit agir en amont pour éviter le plus possible l'émission de bruits ; il peut s'agir d'une action sur les machines ou d'un traitement acoustique des locaux. Les constructeurs des machines sont d'ailleurs soumis à une obligation d'information sur le niveau de bruit afin d'aider des acheteurs à mener leur politique de prévention ; c'est ainsi qu'on trouve parfois certains bruits aux environs des cliniques universitaires de Lubumbashi, et qui par moment déconcentrent le personnel soignant.
- **La protection** : Le deuxième volet concerne l'identification et la mesure des bruits résiduels d'une part et la protection des travailleurs d'autres part ; le principe de la protection est simple : au-delà de certains seuils d'exposition, les cliniques doivent mener une action de correction. La réglementation distingue deux types d'exposition : l'exposition moyenne sur huit heures

et le niveau de bruit maximum ou « niveau de crête ». Certains bureaux des agents administratifs et médecins chefs de services devront être protégés contre les bruits et autres dérangement pouvant handicaper le bon déroulement des activités au sein des cliniques universitaires (Dayan, 2004).

## 2. L'épuisement professionnel

Avant d'aborder les pistes de solutions au phénomène étudié, il s'avère indispensable de comprendre ce que c'est qu'un épuisement professionnel. Nous préférons définir l'épuisement professionnel (Ameringen and Arsenault, 1993) comme un processus d'intoxication chronique causé par une ou plusieurs déficiences dans l'organisation du travail plaçant les travailleur(eu)ses en surcharge qualitative et quantitative de travail de façon continue, fréquente ou récurrente. Il se manifeste au début par une tentative d'accélérer la cadence, la fréquence et l'intensité des efforts consacrés au travail pour maintenir la qualité des services ou du produit même s'il y a pénurie de moyens pour faire face à la demande.

Littéralement parlant, l'épuisement professionnel ou le « Burn out » de l'Anglais comme préfèrent l'appeler certains chercheurs signifie « échouer, s'user, être épuisé suite à une demande trop importante d'énergie. Appliqué à un feu ou une bougie, il se traduit par le fait de « laisser brûler jusqu'au bout », « s'éteindre ». (Sapir, 2012). Cela évoque donc une combustion totale, une réduction en cendre d'un objet entièrement consumé dont toute la matière aurait disparu (Girault, 1989). En France, on emploie plutôt le terme Syndrome d'épuisement professionnel. Le vocable « épuisement » étymologiquement parlant renvoie au fait de « vider l'eau d'un puits alors que l'on en a déjà trop retiré ». Ce terme a donc également une valeur métaphorique. Le terme Anglo-Saxon apparaît cependant, plus

évoqueur. Le Burn-out ou syndrome d'épuisement professionnel, selon le terme préféré, constitue donc une réponse à un stress émotionnel et physique chronique. La personne se sent alors « consumée » par le travail. Le Burn-out se distingue de la dépression. En effet, les symptômes sont différents (cf. DSM IV) et l'extension de la maladie se limite à la sphère professionnelle. En revanche, le Burn-out peut faire le lit d'une véritable dépression.

### 2.1. Les conditions de travail

Dans l'exercice d'une activité professionnelle donnée, les conditions de travail sont un ensemble de paramètres qui influent sur la satisfaction trouvée quotidiennement à cette activité comme sur les formes et degrés de fatigue et qui dans la durée induisent des conséquences qu'on peut qualifier de répercussions (Dayan, 2004). Les conditions de travail sont l'objet de l'attention particulière des ergonomes, des ergonométriciens qui peuvent faire des analyses (et éventuellement chercher à trouver des moyens de les améliorer ou d'en réduire les effets négatifs), des inspecteurs du travail chargés des contrôler l'application du droit du travail dans ce domaine, et des médecins du travail chargés d'un contrôle périodique de la santé des actifs. Les conditions de travail sont considérées comme des conditions pathogènes qui se situent à la frontière entre le travail et la santé ; elles ont des conséquences ; les risques d'accidents ; elles peuvent directement provoquer certaines maladies ou comme facteur du risque en favoriser d'autres tout en ayant une influence sur le bien-être. Les conditions de travail sont donc des déterminants de l'espérance de vie, de l'absentéisme et des maladies professionnelles. Les conditions de travail aux cliniques universitaires, tiennent aussi compte du temps de travail : les contraintes portent aussi sur le temps de travail mais la contrainte la plus lourde pour les salariés est certainement la pression induite par les relations hiérarchiques et le mode de gestion rela-

tifs à celles-ci. On distingue ainsi quatre modèles organisationnels qui renvoient à autant de pathologies associées à la nature du pouvoir instituée par ces modèles (Dayan, 2004). Le tableau ci-dessous indique certains modèles de gestion des pathologies relatives aux conditions de travail.

Tableau n°2. Modèles de gestion/pathologies

Mode de gestion	Pathologies
• Taylorien	Fatigue chronique, ulcères, maladies cardio-vasculaires, musculo-squelettiques, insomnie,
• Techno-bureaucratique	Epuisement professionnel, dépression
• Compétitivité	Epuisement permanent, maladies cardio-vasculaires
• Participatif	Amélioration de la santé

Source : Documentation (Dayan, 2004)

Les conditions de travail expriment tout ce qui caractérise une situation du travail et favorisent ou freinent l'activité des travailleurs (Citeau, 1997).

### 2.1.2. La charge physique de travail

Celle-ci concerne les conditions d'ambiance physique de travail.

La loi définit une obligation générale de sécurité qui concerne l'évaluation des risques, y compris psychosociaux, et la mise en place de mesures nécessaires pour assurer et protéger la santé physique et mentale ainsi que la sécurité des salariés. Les conditions d'ambiance physique comprennent tout ce qui relève de l'environnement matériel dans lequel les salariés exercent leur travail, et en particulier :

- Conditions d'ambiance thermique (températures particulièrement basses ou hautes, amplitude thermique.....) ;
- Conditions d'ambiance visuelle (intensité, accès à la lumière naturelle.....) ;
- Vibrations (exercées par un tiers ou un outil de travail personnel, continues ou discontinues) ;
- état du sol (accidenté, glissant) ;
- odeurs (simplement désagréables ou carrément nauséabondes, répandues dans l'entreprise ou circonscrites à certains lieux de productions) ;
- conditions d'ambiance sonore (niveau sonore, nature des bruits, ex : musique ou machines) ;

En parallèle de l'obligation générale de sécurité, il existe ainsi une réglementation spécifique pour chacune des conditions d'ambiance physique présentant des seuils, des listes négatives de produits interdits ou encore des temps d'exposition. Le cas des seuils d'exposition sonore offre par exemple une illustration de la précision de ces dispositifs légaux spécifiques. Certains établissements fonctionnent dans un environnement qui expose les ressources humaines y prestant au bruit et autres aspects conduisant à un dysfonctionnement (Citeau, 1997).

### 2.1.3. La charge mentale de travail

Cette dernière peut s'observer chez le personnel soignant des cliniques universitaires de Lubumbashi. On remarque qu'actuellement l'insatisfaction liée au mode de rémunération des ressources conduit même à une démotivation, laquelle pousse aussi aux activités extra muros (d'où surcharge). Depuis que les conditions matérielles de travail ne sont plus considérées comme l'unique ressort de la productivité, que le facteur humain est venu s'immiscer dans les critères de la production indus-

trielle, on ne cesse de découvrir l'importance et l'impact de la reconnaissance, de la motivation et de la dynamique du groupe de travail sur la productivité. Le management est alors devenu une des ressources stratégiques de l'entreprise : garant d'une productivité qui pérennise l'organisation en respectant les critères qualitatifs et quantitatifs prédéterminés.

Selon Mintzberg (2007), il faut une certaine programmation du temps de travail pour éviter la fatigue mentale. Tout au long de chaque journée de travail, le cadre prend une myriade de décisions qui ont incidence sur son emploi du temps. Ces décisions ont un effet qui va bien au-delà de l'emploi du temps du cadre et peut engendrer une fatigue. Pour contourner cette fatigue il faut une programmation du travail donc, établir ce qu'il faut faire, qui le fera, quelle méthode sera utilisée.

Actuellement, comme dans le temps, la gestion efficace de toute entreprise nécessite d'abord une meilleure gestion du personnel. Rien de positif ne peut être envisagé dans le sens de mieux faire sans pour autant tenir compte du travail humain organisé et rationalisé ; encore faut-il se demander à quel coût humain la perfection du travail est obtenue. L'homme mérite d'être dans des conditions de travail lui permettant de fournir le mieux de lui-même. Il lui faut donc une rémunération du moins équivalente à sa productivité marginale pour sa survie. Néanmoins, les conditions humanistes de travail sont autant utiles que la rémunération et constituent un moyen de motivation, bénéfique tant à l'entreprise qu'au travailleur lui-même. C'est-à-dire, tenir compte de l'hygiène et la sécurité et d'autres conditions contribuant à sa survie. La particularité de cette recherche, est qu'elle est menée auprès du personnel de santé (personnel soignant) et poursuit l'objectif de déterminer les facteurs favorisant le stress et l'épuisement professionnel.

Selon Bouba, et al., (2020), il existe un triple effet entre le stress professionnel, la santé des employés et la performance des PME du secteur agroindustriel au Cameroun. Une relation directe existe d'une part entre la santé des employés et le stress au travail et d'autre part entre la santé des employés et la performance de l'entreprise. Le test de l'effet de médiation fondé sur le test de Sobel a montré chez eux que la dépression et l'anxiété constituent les conséquences les plus ressenties par les employeurs de 25 à 35 par rapport à ceux ayant 55 ans et plus. (Bouba, et al., 2020).

### **3. Les facteurs favorisant le stress et l'épuisement professionnel**

Les facteurs conduisant au stress et l'épuisement professionnel chez le personnel soignant sont multiples. Pour notre étude, nous avons retenus les facteurs ci-dessous, correspondant à la question soulevée par la recherche :

#### **3.1. Les facteurs liés à l'environnement physique et technique du travail**

Lorsque l'environnement de travail est malsain, en raison entre autres du bruit, de la pollution, de la chaleur ou de l'humidité, la personne peut présenter des symptômes de stress au travail. La mauvaise conception des lieux ou du poste de travail peut également constituer une source de stress. Un mauvais éclairage ou un travail continu devant un écran cathodique peuvent occasionner une fatigue considérable (Bourhis, 2009). Il faut donc analyser les postes de travail afin d'éliminer ces inconvénients et d'accroître la qualité de vie au travail des salariés ainsi que leur santé mentale. Même s'il existe certaines lacunes en ce qui concerne l'environnement physique et technique du travail, les problèmes de stress au travail semblent à l'heure davantage liés à la tâche proprement dite. Le personnel soignant de l'hôpital Gemena se heurtent à ces genres de fac-

teurs suite au manque de certains outils de travail, l'instabilité du courant électrique, l'insécurité parfois grandissante dans le milieu et même le salaire irrégulier.

#### **3.2. Les facteurs liés à la tâche**

Bien des éléments liés à la tâche peuvent provoquer du stress chez le personnel soignant ; songeons par exemple à la surcharge de travail et à son intensification, qui caractérisent un certain nombre de postes au sein de cette structure sanitaire de Gemena. Certains médecins, infirmiers et aides, travaillent plus que d'autres sans motivation ni intrinsèque ni extrinsèque. Parmi les aides, nous y situons les infirmiers stagiaires et médecins stagiaires en formation.

Le superviseur immédiat doit prêter attention à la quantité de tâches qui sont assignées à une personne et s'assurer que les demandes émanant d'autres collaborateurs sont formulées à l'avance afin de ne pas surcharger le médecin. Autant que possible, l'information pertinente doit figurer sur le réseau intranet de l'entreprise ou être transmise grâce aux autres moyens de communication afin de répondre aux exigences de ses collaborateurs en évitant que la même personne soit constamment sollicitée. Il faut également prendre en considération les aspects qualitatifs du travail, car certaines tâches demandent beaucoup de précision et de minutie, ce qui peut constituer une importante source de stress lorsque l'intensité du travail s'accroît. Outre les exigences liées à la tâche, certaines caractéristiques telles que la monotonie, la répétition et la fragmentation peuvent constituer des sources de frustration et de démotivation qui sont souvent à l'origine du stress et de l'épuisement professionnel.

#### **3.3. Les facteurs liés à l'organisation du travail**

L'organisation du travail à l'hôpital pourrait également représenter un important facteur de stress au travail. La planification de tâches et la façon dont le travail est réparti entre les médecins et infirmiers ainsi que les stagiaires peuvent constituer des inconvénients. Souvent, les gens ont à composer avec dans des imprécisions dans les mandats qui leur sont confiés ou à des contradictions dans les exigences et les attentes que l'on a envers eux. Ces facteurs suscitent de l'incertitude et de l'ambiguïté à l'égard des priorités à adopter, des moyens d'accomplir le travail exigé et des critères retenus pour les évaluer. Cette situation place le personnel soignant devant l'ambiguïté et le conflit de rôles (surtout les spécialistes et les généralistes). Ce phénomène se manifeste de façon plus accentuée quand le subordonné est totalement exclu du processus de prise de décision, quand on ne le consulte ni sur les décisions concernant son propre travail ni sur les orientations de l'hôpital. Les horaires de travail font également partie des facteurs liés à l'organisation du travail ; en effet, ils sont souvent mal adaptés au rythme biologique et à la vie familiale (cas des femmes infirmières et médecins). Le travail de soir peut nuire à la dynamique sociale et familiale et le travail de nuit perturbe le cycle naturel du sommeil. Les entreprises ont également modifié leur organisation du travail de manière à accroître la polyvalence des employés. Ces nouvelles façons de faire peuvent accroître le stress des salariés, qui doivent désormais se livrer à un apprentissage continu et accomplir tout un éventail de tâches. Les médecins stagiaires (étudiants en dernière année de médecine) sont unanimes sur le fait de subir le transfert de stress de leurs encadreurs sur eux qui basculent parfois en des traitements inhumains tels que : les mettre à genoux devant les malades pour de mauvaises réponses aux questions de tours de salle, le cumul de garde et parfois même des injures... quand bien même les

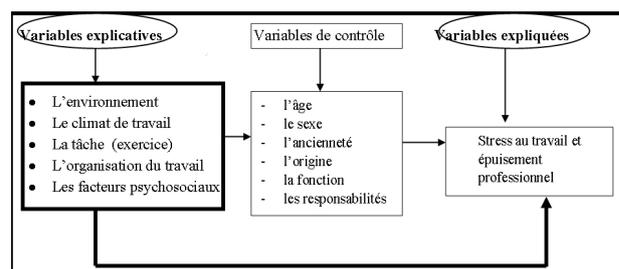
encadreurs justifient cela par le fait de les stimuler à être plus studieux et responsables dans leur apprentissage.

### 3.4. Les facteurs psychosociaux

A l'issue de nos observations, l'hôpital Gemena a souvent sous-estimé le rôle des relations interpersonnelles dans le mécanisme du stress. Les études entreprises par Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail de l'Université Laval indiquent que la qualité des rapports avec son supérieur, ses collègues et les patients (clients) peut nuire au bien-être psychologique lorsque ceux-ci se teintent de méfiance, d'hostilité et d'esprit de compétition. Ainsi des erreurs dans l'administration des soins aux patients peuvent subvenir. Signalons qu'à un certain âge le personnel ne résiste plus au stress de travail. De même, les responsabilités lourdes, le genre (sexe) voir même la provenance d'un salarié influent sur le stress et l'épuisement professionnel au sein de l'hôpital.

Ces facteurs sont en interaction avec ce que nous qualifions de « variables de contrôle » tel que l'indique la figure ci-dessous.

Fig. n°1. Modèle explicatif des hypothèses de la recherche



Source : notre conception sur base des hypothèses

La figure ci-haut indique que l'environnement du travail, le climat sociale, la tâche, l'organisation du travail ainsi que les facteurs sociaux conduisent le personnel soignant aux stress et m'épuisement professionnel. Cependant, l'étude démontre que l'âge, le sexe, l'ancienneté dans l'exercice des fonctions

de personnel soignant, la provenance, la fonction et les responsivités de chacun ont une influence (constituent un nœud) sur l'existence de stress au travail en même temps sur l'épuisement professionnel. L'organisation du travail constitue un facteur parmi les causes principales de stress au sein de l'hôpital général de référence de Gemena. L'insuffisance du personnel soignant en qualité et en quantité s'ajoute à ces différents facteurs. Le personnel disponible est obligé de travailler jusqu'à s'épuiser pour essayer d'apporter satisfaction aux usagers de leur service, une situation qui conduit ces agents à s'épuiser et stresser davantage. La contrepartie de ce travail ne leur procure pas assez de motivation au regard des heures prestées pour qu'ils fassent face aux multiples charges et contraintes sociales.

#### **4. Les effets du stress au travail et l'épuisement professionnel**

Le stress active le système nerveux central (Sapir, 2012) qui accroît le niveau d'activité ("tonus") de la formation réticulée, laquelle à son tour augmente le tonus musculaire. Cette augmentation de tonus musculaire accroît la "charge biomécanique" des muscles et des tendons et contribue ainsi à augmenter le risque de troubles musculo-squelettiques. Il active également le système nerveux végétatif qui déclenche la sécrétion des catécholamines (adrénaline et noradrénaline). Ces substances sont libérées dans le sang et provoquent, entre autres, une augmentation du tonus réticulaire, de la fréquence cardiaque et une vasoconstriction des artérioles. Il s'ensuit une augmentation de la tension artérielle avec, à terme, des risques d'affections cardiovasculaires. Le stress active le système nerveux central qui, par l'intermédiaire de l'hypothalamus, active à son tour l'hypophyse, laquelle déclenche entre autres la libération de corticoïdes par la glande cortico-surrénale. Ces corticoïdes

(cortico-stérone, cortisol) agissent sur le rein et peuvent perturber l'équilibre hydrominéral de l'organisme dont la conséquence la plus visible est l'œdème. Le stress active le système nerveux central qui active à son tour la production/libération de cytokines (substances sécrétées par diverses cellules du système immunitaire). Certaines de ces cytokines, telles que les interleukines (IL-1, IL-2, IL-10...) sont pro-inflammatoires.

On note au final qu'un épuisement émotionnel dans lequel le travailleur perd ses sentiments de positivité (optimisme), sa sympathie ou son respect envers la clientèle s'accompagne souvent d'un épuisement physique, de maladies et de troubles évoluant sur un mode psychosomatique (Arsenault, 1993).

L'Hôpital Général de Référence de Gemena se trouve dans la Division provinciale au Sud-Ubangi dans le Nord-Ouest du pays (Fultz, 2019), actuellement le système de santé est financé au tiers par le PDSS (Programme de Développement du Système de Santé) avec comme stratégie le paiement basé sur la performance (PBF) (Santé, 2010). Pour l'ensemble du personnel de la Division provinciale qui regorge 16 zones ou districts de santé, pour ne pas se baser seulement sur le cas de Gemena ; cette stratégie a amené plus de stress au personnel que de gain. Pour cause, les travaux supplémentaires qu'il impose en termes de conformités d'outils de gestion dans les évaluations trimestrielles font faire plusieurs heures supplémentaires qui passent inconnu soumettant le personnel parfois même à de nuits blanches pour mieux remplir les outils de gestion dont le nombre a été multiplié par trois qu'en début de projet. Ce stress et le risque d'épuisement sont orchestrés par la course à la performance dont l'issue est la quête financière. En effet, le médecin touche environ 450\$ comme prime de risque de l'Etat, laquelle somme ne peut nouer les deux bouts

du mois pour une famille africaine pro nataliste et solidaire. Ce projet lui amène un supplément d'environ 200\$ le trimestre, somme insignifiante par rapport au stress subi et incompatible quant au standard mondial du SMIG (salaire minimum garanti).

Notre étude et le personnel soignant suggèrent que l'Etat congolais prenne les choses en main et revienne à son ancien système de gestion qui stressait moins les gens. Ceci n'est que la part du médecin mais si on parle des infirmiers et administratifs de l'Hôpital ; le langage est tel que ce projet est fait pour creuser d'avantage le fossé entre médecins et infirmiers. Seuls, les infirmiers titulaires des centres de santé peuvent avoir un lucre compensatoire quant au stress subi mais pas le personnel de l'Hôpital. Cette problématique remet en cause le contexte de développement du système de santé que prône ledit projet. Notre recherche en plus, suggère ce qui suit :

- Inciter toujours le personnel soignant à changer d'attitude et de comportement dans la vie courante,
- Mettre à la disposition des agents de toute catégorie une salle de conditionnement physique, leur prodiguer des conseils en matière d'alimentation également ;
- Octroyer des congés de reconstitution pour réduire l'épuisement professionnel
- Harmoniser les heures de travail et rétribuer les heures supplémentaires
- Faire de la santé et du mieux-être des employés (soignant) une des priorités de l'organisation : il faut que la direction générale considère cette problématique comme un enjeu stratégique et qu'elle confie cette mission aux superviseurs.
- Revoir à la hausse la rémunération du personnel soignant au regard du coût de la vie

actuelle de la ville en particulier et revoir la part du budget de l'Etat alloué à la santé qui devrait en principe aller à 15% du budget total (Voir la Déclaration d'Abuja des chefs d'Etats Africains du 20 Avril 2010) car à ce jour cette part oscille autour de 5%.

- Tenir compte de l'ancienneté et l'âge avant de confier des responsabilités aux subalternes (collaborateurs)
- Que le personnel soignant cesse de cumuler (les activités extra-muros) les conduisant la fatigue physique et mentale
- Motiver toujours le personnel soignant même en cas d'échec d'une intervention

### **5. Les extraits d'entretiens sur notion de stress au travail et d'épuisement professionnel**

1. *Comme médecin, à mon avis ; l'épuisement professionnel c'est un état de fatigue intense lié à la surcharge des tâches professionnelles accomplies ou à accomplir dans un bref délai. Solutions Le remède à mon avis c'est la répartition équitable des ressources humaines bien motivés par l'Etat en fonction de besoins.*
2. *Le stress et l'épuisement professionnel sont indissociables, le stress ou état d'anxiété permanente du travail bien accomplir ou à accomplir par peur de représailles ou de sanction ou de perdre son emploi conduit souvent à un épuisement professionnel où l'agent n'a plus la force matérielle de bien faire son travail. Souvent les organismes qui recrutent mettent cela comme condition. On lit souvent dans les offres : ... « être capable de travailler sous stress... ». Et comme l'emploi est difficile au Congo, les récipiendaires n'ont le choix que de répondre oui. La notion d'heures supplémentaires est une notion hors contexte de la République Démocratique du Congo. On doit encore l'apprendre. Solutions proposées : L'Etat congolais qui a*

- de beaux textes doit apprendre à les appliquer et mettre ses agents dans les conditions répondant au standard international.*
3. *Le stress est une réaction ou un mécanisme de défense face à une agression psychologique. En milieu professionnel cela conduit à l'épuisement qui est une répercussion mentale sur le somatique. Le personnel de santé est le plus exposé de par la sensibilité de son travail lié à la prise en charge complète d'un être humain déjà stressé par la maladie. L'Etat devrait respect ses différents engagements et mieux encadrer le personnel soignant.*
  4. *Les conditions de travail et la mauvaise rémunération soumettent le personnel médical à un stress permanent voir à un épuisement car non seulement, leur travail a beaucoup d'exigence par obligation des moyens, mais aussi ils doivent se battre pour la survie de leur famille pendant qu'ils accomplissent ces tâches coriaces. Nous voyons dans d'autres pays, le soin que l'Etat amène aux agents de la fonction publique, ce qui impacte sur la qualité et l'espérance de vie. Ici les gens meurent tôt à cause du combat pour la survie.*
  5. *Ce que l'Etat paye à un Infirmier n'avoisine pas 100\$ le mois comme prime de risque et le médecin est autour de 500\$, pensez-vous qu'ils soient à l'abri de stress dans leur travail avec le contexte actuel de la crise de COVID et la crise économique mondiale ? LE Budget de l'Etat est loin de satisfaire cette demande. Par conséquent, le stress lié à l'absence ou l'insuffisance de motivation n'est pas loin de se terminer.*
  6. *L'épuisement professionnel est un état de perte de vigueur au tiers dans l'exercice suite à l'exercice sous pression de son travail. En RDC, Il y a eu l'accord de Mbudi où l'Etat avait promis de se rapprocher du standard international quant à la prise en charge de ses agents ; le fameux accord est resté lettre morte. L'irresponsabilité de l'Etat congolais fait d'ailleurs que certaines ONG foulent aux pieds le droit des prestataires.*
  7. *Le stress c'est une sorte d'épée de Damoclès sur la tête du personnel dans l'exercice de son travail au fait qu'il subit soit directement, soit indirectement une certaine pression non matériel. Je pense que c'est plus lié aux mauvaises conditions de travail, l'insuffisance de motivation et le non-respect des normes de gestion des ressources humaines. Je te signale qu'ici dans notre hôpital, environ soixante-dix pourcent du personnel n'a pas de salaire, et ne perçoit que la prime de risque. Où a-t-on vu ça ? En plus, il y a beaucoup d'agents qu'on appelle nouvelle unité dans la fonction publique. Ils n'ont ni matricule ou parfois en ont mais n'ont jamais vu ne serait-ce que l'ombre d'un salaire. Peut-on parler d'un Congo riche ? N'importe quoi...je regrette mes prestations, je mourrai sans rien laisser à mes enfants...*
  8. *L'épuisement professionnel, conséquence du stress professionnel dont le primo moves est la pression hiérarchique et sociale. C'est devenu notre quotidien. Nous avons perdu ici au Sud-Ubangi beaucoup d'infirmiers ces 5 dernières années suite à la pression intense du projet PDSS qui stresse au point de provoquer des AVC. C'est triste. L'Etat doit penser arranger les conditions de travail et la rémunération avant de demander une performance basée sur le résultat. Pour moi, la réforme du secteur de la santé est un échec cuisant.*
  9. *Le stress est tellement inaperçu qu'on ne le perçoit que si la personne fait un surmenage. L'épuisement professionnel est une des causes non négligeable de décès chez le personnel de santé et d'ailleurs tout prestataire. Les pays développés ont déjà surmonté la question liée au stress et l'épuisement professionnel. Pour le tiers du monde, comme on est que le tiers, qui peut nous aider ? ...rire.*
  10. *L'épuisement professionnel dénote du social, du sanitaire et du juridique c'est pourquoi, c'est une question complexe et dont la teneur est imperceptible. On est*

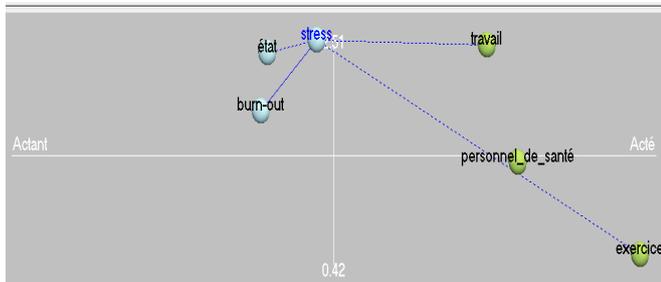
*stressé à tout moment, que ce soit à l'Hôpital, dans la rue quand on cherche le transport, même à la maison, quand les enfants sont chassés pour les frais scolaires, ou sont malades ou n'ont rien à manger. Le social d'un pays montre le sérieux de ses engagements. C'est rare que les chercheurs abordent un tel sujet, on vous remercie.*

11. *Qui dit stress dit traumatisme psychologique et qui dit épuisement dit perte de vigueur. Ces deux concepts sont liés, s'entre chevauchent et n'ont qu'une seule solution : respect des normes de gestion de différentes ressources, tant humaines, matérielles que financières. Tout est déjà dans les textes légaux, c'est le problème d'applicabilité.*

12. *Le stress est difficile à définir car c'est immatériel et c'est un problème de perception, néanmoins, on peut dire que c'est un état de peur mental face à des tâches à accomplir ou face à un problème qu'on doit affronter.*

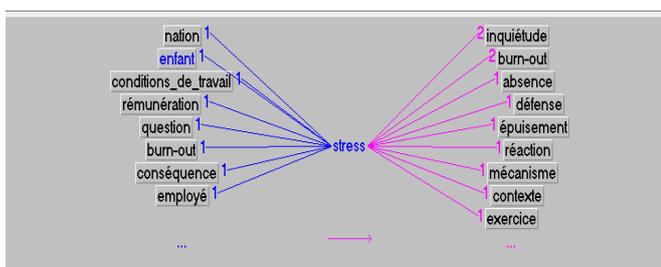
**Traitement des extraits d'entretiens avec le logiciel tropes**

- **Graphe Acteurs**



Source : Nos entretiens avec le personnel soignant de Gemena

- **Graphe Etoilé**



**Source : nos entretiens**

Les graphes ci-haut illustrent les extraits d'entretiens que nous avons menés avec 12 personnes

prestant au sein de l'hôpital Genena. Ils démontrent que les stress au travail découlent de l'organisation du travail surtout en matière de condition de travail, la rémunération, l'exercice de chaque tâche quotidienne. Le cumul des stress conduit à l'épuisement professionnel et les victimes sont d'une part le personnel soignant et d'autre part les patients.

Ces extraits sont venus du personnel des services suivants : Médecine interne, service administratif, chirurgie (bloc-op), imagerie médicale et labo, pédiatrie, gynéco-obstétrique, accueil et en pharmacie.

### **Conclusion**

Cette étude a porté sur le stress et l'épuisement professionnel chez le personnel soignant. Le fait d'avoir mené des entretiens sur les attentes du personnel soignant à l'hôpital général de Gemena et en analysant les réponses fournies, nous concluons que le stress et l'épuisement professionnel ont pour causes principales, le climat de travail, l'environnement, la tâche, les facteurs psychosociaux chez eux. Le fait de ne pas porter satisfaction aux besoins grâce au traitement (salaire) perçu par ces derniers, il ya lieu d'aboutir à des stress voir l'épuisement professionnel. La rémunération que ces derniers perçoivent ne répond plus à leurs aspirations et des contraintes sociales auxquelles ils font face dans la vie quotidienne. Cet article a eu pour objectif de déterminer les facteurs favorisant le stress et l'épuisement professionnel du personnel soignant. Pour y parvenir, nous nous sommes servi d'une démarche qualitative, et avons suggéré à l'Etat congolais de revoir à la hausse les salaires octroyés aux agents de santé et aux gestionnaires de l'hôpital, de pouvoir créer un climat de travail favorisant une bonne collaboration et/ou communication entre hiérarchie et personnel soignant. Par ailleurs, la satisfaction au travail pourra le réduire le stress et l'épuisement au travail et la vie privée ne

sera pas parasitée par le travail. Il faudra également inciter toujours le personnel soignant à changer d'attitude et de comportement dans la vie courante, que les agents cessent de cumuler plusieurs activités d'extramuros car il y a des surcharges physiques et mentales qui en découlent.

## Références bibliographiques

- Arsenault, M. A. V. a., 1993. Stress, travail et prévention du Burnout chez l'intervenant.
- Bouba, B., Boukar, H. & Tsapi, V., 2020. Le stress professionnel et performance des PME agroindustrielles au Cameroun.  
*www.revue.isg.com/index/php/home/article/view/349, Revue internationale d'économie et de gestion*, mars, pp. 12-13.
- Bourhis, A., 2009. *La GRH pour les managers*. Editions du Renouveau Pédagogique Inc éd. Paris: Pearson Education France.
- Citeau, J. P., 1997. *Gestion des Ressources Humaines : Principes généraux et cas pratiques*. 3e éd. Paris: Masson and Armand Colin.
- Dayan, A., 2004. *Manue de gestion, vol2*. 2e éd. Paris: Ellipses Edition Marketing.
- Fultz, J., 2019. Enquête Dialectale de l'Ubangi et de Mongala, Région de l'Equateur.
- Mintzberg, H., 2007. *Structure et dynamique des organisations*. 4e éd. Paris: Armand Colin.
- Santé, M., 2010. *Plan stratégique de la réforme hospitalière*. Ubangi : inédit .
- Sapir, M., 2012. Le stress au travail. *Journal of hepato-biliary-pancreat sciences*, 19(4), p. 91.
- Sekiou, L., 2001. *Gestion des ressources humaines, Boch Supérieur*. 3e éd. Paris: Dalloz.
- Tidjani, B. & Kamdem, E., 2010. *Gérer les ressources humaines en Afrique. Entre processus sociaux et pratiques organisationnelles*. EMS éd. Paris : Editions EMS.

