



# Le rôle des demandes du travail quant à l'épuisement professionnel des employés

---

Par Alice Levasseur, candidate au doctorat, Université Laval  
et Louise Clément, DBA, professeure, Université Laval

Septembre 2021 | Article No 2

## Résumé

Ce deuxième article de vulgarisation vise à identifier et à décrire les différents types de demandes du travail pouvant favoriser l'épuisement professionnel (ou Burnout). Il fait suite à la présentation du modèle Demandes-Ressources du Travail (D-RT) lors du dernier numéro intitulé « Les demandes et les ressources du travail : privilégier un meilleur équilibre » (no 1).

Le modèle D-RT est largement utilisé par les chercheurs et les praticiens afin de mieux comprendre et analyser l'organisation du travail des employés, contribuant à encourager de meilleures pratiques de gestion.

Rappelons que le modèle D-RT considère que certaines causes (demandes ou ressources) du travail peuvent favoriser l'épuisement professionnel ou le bien-être des employés. Le modèle D-RT met ainsi en relation les demandes du travail ainsi que les ressources du travail, avec une manifestation négative du travail (l'épuisement professionnel) ou encore, avec une manifestation positive au travail (le bien-être).

Le présent article vise spécifiquement à mieux comprendre le rôle et l'importance des demandes du travail avec l'épuisement professionnel tandis que le prochain article de vulgarisation de la série (soit le no 3) présentera le rôle et l'importance des ressources du travail auprès du bien-être au travail des employés.

Les demandes du travail correspondent aux demandes de nature qualitative, aux demandes de nature quantitative et aux demandes organisationnelles. Ces demandes nécessitent un effort physique ou mental soutenu et peuvent donc être associées à l'épuisement professionnel des employés.<sup>1</sup>

## Représentation schématique du modèle D-RT

Figure 1. Juste équilibre entre les demandes et les ressources du travail :

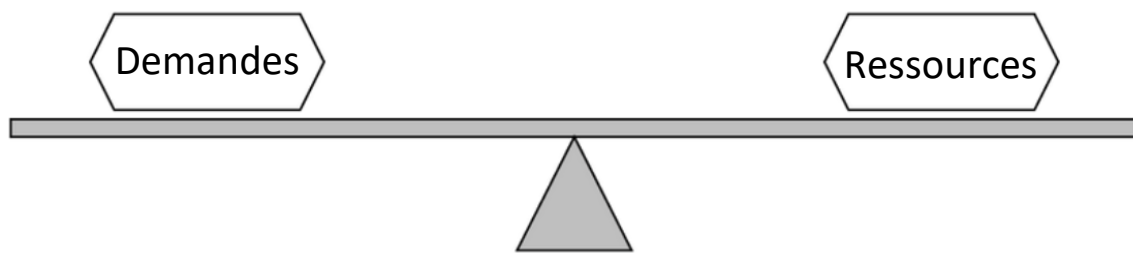
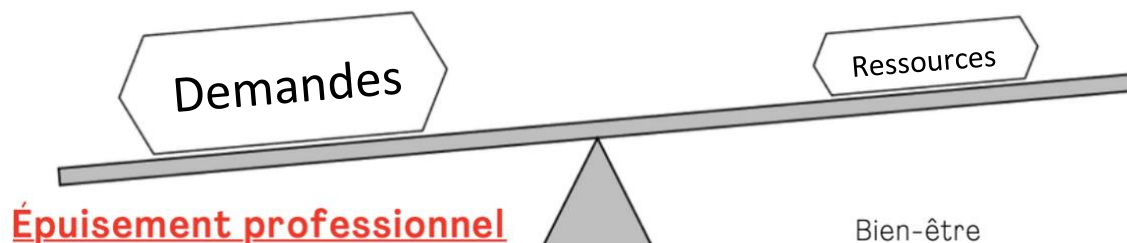


Figure 2. Volume important de demandes et déséquilibre quant aux ressources offertes :



1. Définition inspirée et adaptée de celle de Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. et Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037//0021-9010>.

Tel qu'illustré dans la figure 2, des demandes du travail trop nombreuses ou trop importantes en comparaison des ressources disponibles en milieu de travail peuvent causer un déséquilibre et ainsi favoriser le développement de l'épuisement professionnel des employés, contrairement à la figure 1 qui illustre un juste équilibre.

Lorsqu'il est question des demandes du travail, il est possible de les classer en trois catégories. Le tableau 1 présente ces trois catégories, des exemples pour chacune d'entre elles, des exemples d'énoncé permettant de mieux comprendre chaque catégorie ainsi que le degré d'importance de la catégorie de demande avec l'épuisement professionnel selon la recherche scientifique.

**TABLEAU 1. TYPES DE DEMANDES DU TRAVAIL**

Catégorie	Exemple de demande	Exemple d'énoncé	Importance quant à l'épuisement professionnel
<b>Demandes de nature qualitative</b>	Charge émotionnelle	Votre travail nécessite-t-il une forte implication émotionnelle de votre part ?	<b>2</b>
	Charge mentale	Votre travail demande-t-il une concentration importante ?	
	Demande physique	Est-ce que votre travail est exigeant sur le plan physique ?	
	Conflit travail-famille	Avez-vous de la difficulté à équilibrer votre vie professionnelle avec votre vie personnelle ?	
<b>Demandes de nature quantitative</b>	Surcharge de travail	Votre quantité de travail est-elle trop importante ?	<b>1</b>
	Sous-charge de travail	Avez-vous trop peu de travail à réaliser ?	
	Rythme de travail	Devez-vous mettre les bouchées doubles afin de terminer votre travail ?	
<b>Demandes organisationnelles</b>	Changement organisationnel	Êtes-vous généralement d'accord avec les changements organisationnels mis en œuvre dans votre organisation ?	<b>3</b>
	Bureaucratie	Est-ce que votre travail est ralenti à cause de règles que vous jugez inutiles ?	
	Harcèlement	Avez-vous été victime d'intimidation au cours des 12 derniers mois ?	
	Conflit de rôle	Savez-vous exactement ce que les autres attendent de votre travail ?	
	Conflit relationnel	Y a-t-il des conflits personnels au sein de votre équipe ?	

1: Importance élevée, 2: Importance moyenne, 3: Faible importance

Adapté de : Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446-463.

Il convient de souligner que les demandes de nature qualitative et les demandes de nature quantitative sont celles parmi les trois catégories de demandes qui influencent davantage l'épuisement professionnel des employés (respectivement importance moyenne et élevée).

En somme, il apparaît qu'une saine gestion des demandes du travail est essentielle dans un cadre de bonnes pratiques de gestion afin de limiter l'épuisement professionnel des employés.

## Références

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. et Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037//0021-9010>.
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446-463. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0025>