

# LA POLICE : LES RISQUES LIÉS AUX MÉTIERS EXERÇANT DES RÉGULATIONS D'INCIDENTS CRITIQUES

*L'exemple du Burnout<sup>1</sup> en milieu policier*

*Michel OLIGNY<sup>2</sup>*

**En raison de sa forte présence sur le terrain et dans les séries à forte consommation télévisuelle, la police constitue probablement le corps social le plus présent dans les représentations que se fait le grand public de l'appareil de régulation de proximité. Si, originellement la police constitue bien le maillon principal de l'appareil judiciaire répressif, à l'époque hyper moderne, ses tâches de régulation ont évolué au même rythme que les normes de la société et dépassent largement la problématique du respect de la loi. Au delà de la lutte contre le grand et le petit**



banditisme, on lui demande de se dévouer au service de ses concitoyens aussi bien en pratiquant un massage cardiaque sur une personne âgée qu'en intervenant dans un conflit familial ou organisationnel. Ces nouvelles régulations de proximité modifient profondément l'organisation policière en général et le rôle de l'individu policier en particulier. De plus, comme ces situations devenues extrêmement diverses, se renouvellent au rythme de plus en plus rapide des sociétés hyper modernes, elles sont de plus en plus difficiles à gérer tandis que les ressources que

---

<sup>1</sup> Au Japon Karōshi (過労死) désigne la mort par fatigue au travail. *Burn Out Syndrome* chez les anglophones. En français, le terme burnout est un anglicisme qui désigne le syndrome d'épuisement professionnel consécutif à l'exposition prolongée et permanente au stress.

<sup>2</sup> Michel Oligny, M. Ss., est ex-policier SQ, titulaire d'une maîtrise en service social. Expert-conseil en gestion des ressources humaines, il publie « Stress et burnout en milieu policier » (1991). Au cours des dernières années, tant aux États-Unis qu'en Europe, il a réalisé de nombreuses conférences sur les thèmes de la violence et de la gestion du stress, et a formé plus de 7500 fonctionnaires municipaux, provinciaux et fédéraux sur ces sujets. Actuellement travailleur social, il est membre de l'Ordre professionnel des travailleurs sociaux du Québec Membre de l'*American Critical Incident Stress Foundation*. Membre du Comité scientifique du Centre international de sciences criminelles de Paris, 1992-96 : Membre Sûreté du Québec. 1970-96 : Association des Policiers Provinciaux du Québec. APPQ Vice-président, Ressources Humaines et Matérielles. [www.moligny.com](http://www.moligny.com).

les policiers doivent mettre en œuvre sont de plus en plus exigeantes et diversifiées. De plus, les situations que la société confie à la régulation des policiers sont les incidents critiques les plus graves, les plus complexes, ceux qui sont chargés d'écarts simultanés par rapport à plusieurs normes aussi diverses que les normes juridiques, éthique ou moral, mais aussi et surtout aux normes liées au respect de l'intégrité physique et mentale des personnes, de leurs biens, de leur environnement, etc. En vertu de quoi, ces situations sont, plus que toutes autres, génératrices de déstabilisation, d'émotions, voire de souffrances et de douleurs parfois insupportables. Certes, ces dernières n'appartiennent pas aux policiers, du moins au début du processus de régulation. Mais l'insatiable phénomène répétitif de la même scène situationnelle avec des acteurs différents, pénètre petit à petit dans leur environnement interne, sous forme d'un puissant mécanisme d'accumulation les mettant en face du complexe des Danaïdes et les mettant sous pression ce qui, tôt ou tard, vaincra les mécanismes mentaux de protection de la psyché de l'homme le plus solide, investi dans le rôle de policier. Il en résulte que, pour le policier, comme pour la plupart des responsables de proximité, la problématique de la gestion du stress des victimes se double de celle de la gestion de son propre stress.

Comment gérer le stress des autres et le sien en même temps ? En ne s'impliquant pas dans leur souffrance ? Mais comment le policier peut-il demeurer indifférent à ce qui se produit sous ses yeux et demeurer malgré tout efficace ? Comment ne pas se détruire quand on fréquente quotidiennement des situations critiques innommables ? Comment demeurer confiant quand on fait tout pour résoudre chaque incident critique et qu'inlassablement on doit se rendre à l'évidence : demain ramènera encore une fois son lot de tragédies qu'il faudra de nouveau tenter de régler tout en respectant les victimes autant que les criminels, les agresseurs autant que les agressés et enfin soi-même autant que les autres ?

Les recherches en milieu policier, menées sur ces différentes questions sont peu nombreuses. Est-ce lié à l'exigence de ressources trop élevées pour faire face à une problématique spécifique, complexe, risquée ou à l'absence d'allocation d'attention des chercheurs concernant un thème faiblement valorisant pour la science et leur carrière ? Mais les recherches généralistes ont été très nombreuses dans les années soixante dix.

## **ETAT DE L'ART**

En 1969, Loretta Bradley, professeur et coordonnatrice des conseillers d'éducation de l'Université Technique du Texas, est la première à désigner sous le terme de *burnout* un stress particulier lié au travail. Chez Ginsberg (1974) le burnout caractérise chez les hommes d'affaires, les réactions physiologiques et comportementales causées par le stress chronique, lorsqu'ils font face à une compétition et à une ascension sociale soutenues. Mais on se réfère généralement à Herbert J. Freudenberger (1974) et Christina Maslach (1976) qui effectuent une description détaillée de ce phénomène dans leurs études des manifestations d'usure professionnelle. En effet, Freudenberger montre que les travailleurs des *free clinics*

(1974), comme ceux d'institutions alternatives de services (1975), ressentent un sentiment identique de vide (*wear-out*) et d'épuisement (*exhausted*), par suite de pressions extrêmes exercées par la clientèle. À partir de 1976, une équipe de recherche californienne se constitue progressivement autour de Christina Maslach qui s'allie ensuite à Pines et Jackson (Maslach et Jackson, 1970 : Maslach et Pines, 1979, 1980) pour entreprendre des études auprès de professionnels des services sociaux et de la santé (Maslach, 1979). Une seconde équipe de chercheurs, celle de Cherniss (1980), travaille auprès de professionnels du secteur public. Enfin, la troisième et la plus importante équipe est celle d'Edelwich et Brodsky (1980), qui axe ses recherches sur le burnout auprès des professions se consacrant particulièrement à la relation d'aide. Les recherches de ces équipes dominent la production scientifique jusque vers 1983. Une approche théorique similaire, expliquant les causes du burnout comme des interactions entre des variables contextuelles (organisation) et des variables individuelles, structurent leurs travaux. Comme c'est souvent le cas, ces premières recherches n'établissent pas encore de lien explicite avec les découvertes majeures du D<sup>r</sup> Selye (1979) sur le stress, publiées au même moment<sup>3</sup>. Elles permettent toutefois d'établir plusieurs « visions » du concept.

### **Les concepts de burnout**

En général, les auteurs partagent que l'épuisement professionnel englobe des composantes physiques, psychologiques et comportementales, ils partagent aussi que le burnout se développe au sein d'un processus dynamique d'échanges entre la personne et son milieu de travail.

Cherniss (1980) précise qu'il s'agit d'un processus transactionnel en trois étapes comprenant d'abord un déséquilibre entre les ressources individuelles et organisationnelles par rapport aux exigences du travail, conduisant ensuite à des réponses de nature émotionnelle (anxiété, fatigue, épuisement) et provoquant enfin des changements dans l'attitude et le comportement du travailleur. Le burnout ne constitue évidemment qu'une des réponses possibles de l'individu, qui doit continuellement s'adapter à son milieu de travail. Ces réponses varient selon les personnes en raison de divers facteurs biologiques, psychologiques et sociaux.

Pour Edelwich et Brodsky (1980), le burnout est un processus de « désillusionnement » résultant d'un écart entre normes et faits, qui se traduit quatre étapes, soit : l'enthousiasme, la stagnation, la frustration et l'apathie. Selon ces auteurs, plus la personne investit d'énergie dans son travail sur le plan émotionnel, plus elle est exposée au burnout, précisément lorsqu'elle connaît au travail la déception et la frustration (voir le tableau 1).

Pines et Maslach (1980) emploient le terme de burnout comme un « syndrome de fatigue physique et émotionnelle qui amène chez l'individu concerné une perception négative de soi, des attitudes négatives au travail et une implication personnelle auprès des patients ».

---

<sup>3</sup> Les connaissances acquises sur le stress permettent de préciser la dose optimale de stimulations environnementales dont la personne a besoin. Elles indiquent également de quelle façon s'élabore la réponse adaptative au stress sur le plan individuel.

Kafry et Pines (1980) emploient le terme de burnout pour désigner « l'expérience de la fatigue physique, émotionnelle et mentale produite par les pressions chroniques quotidiennes ». Pour Cherniss et Edelvich, il se traduit par un retrait psychologique par rapport au travail, en réaction à un stress excessif.

En 1981, Bourgault et Meloche ont dressé une liste pertinente des indicateurs de l'épuisement professionnel, à partir d'une revue globale des résultats de recherche alors accessibles. Ils y ont relevé les symptômes qui affectent différents aspects de la personne :

- Les sentiments comme l'insatisfaction, l'irritabilité, la rigidité.
- Les somatisations comme l'insomnie, les ulcères, les maux de dos et les migraines.
- Les problèmes personnels comme l'abus d'alcool, de drogues et de médicaments, ainsi que les troubles conjugaux et familiaux.
- Les relations interpersonnelles comme le retrait (l'isolement), la condescendance et la paranoïa.
- le travail comme l'absentéisme, le mouvement de personnel (*turnover*), la rotation de la main-d'œuvre ou un moral bas.

Le burnout se caractérise aussi par un retrait apparenté à la dépression et il comporte plusieurs signes propres au stress. D'après les chercheurs, non seulement les indicateurs du burnout se manifestent sur les plans physiologique, psychologique et comportemental, mais ils peuvent également présenter des degrés de gravité fort variés. Deux instruments d'orientation psychométrique servent principalement à mesurer les indicateurs du burnout, soit le Maslach Burnout Inventory (MBI) et le Staff Burnout Scale de la Health Professionals (SBS-HP) de Jones.

## **NOTRE CONNAISSANCE IMPLICITE DU MECANISME DE BURNOUT EN TANT QU'OBSERVATEUR PARTICIPANT**

Mobilisant notre longue expérience de ce milieu, nous avons alloué notre attention et notre ambition à la définition d'une catégorie type, d'un modèle, d'une sorte de norme de référence : un policier capable de conserver son équilibre, capable de vivre au quotidien sa vie professionnelle et sa vie personnelle en y intégrant et en dépassant les agressions psychiques que son métier lui impose. En effet, ce modèle intégré permettrait de comprendre et d'expliquer les écarts constatés avec l'expérience quotidienne. Force est de constater que nos démarches ont produites plus de questions que de réponses et ont aboutit à mettre à jour un paradoxe : contrairement à ce qui se passe généralement en management organisationnel, ce sont les policiers les plus engagés, les plus motivés, qui s'en tirent le moins bien ; ceux qui sont moins motivés, plus indifférents, s'en tirent mieux. En effet, le policier est au bout de la chaîne de régulation. Il écope les situations où tous les autres ont échoué. Il agit lors de situations dramatiques et le plus souvent tragiques. Il alloue son attention à ces situations en mobilisant ses meilleures ressources, son intelligence et sa sensibilité. Il accepte aussi d'assumer une partie des émotions et l'affectivité qui s'y trouvent et prend inévitablement une partie du stress généré par l'évènement. Si son action régulatrice échoue à ses

propres yeux, avec ses propres normes, que fait-il ? Réussira-t-il à rationaliser ? Enfin, sa vie privée est polluée car il ne peut, en retirant son uniforme, changer totalement de rôle et laisser derrière lui le stress de sa journée de travail et les images dramatiques qu'il a mentalement enregistrées.

## **La proximité**

Nos observations participantes ont toutefois permis de mettre à jour le facteur fortement discriminant, concernant la mission de régulation du policier, par rapport aux autres responsables de missions de régulation : c'est la proximité. La régulation exercée par le policier a lieu sur la scène de l'incident critique. Il en résulte que le policier est le seul agent de régulation, dont la représentation de la situation critique de la victime, est construite immédiatement, sur place, à partir des signaux originels bruts. Alors que le médecin intervient dans son cabinet, avec toutes ses ressources et que le système judiciaire, par l'entremise des juges et des avocats, prend la victime en charge dans le palais de la justice, lorsque la victime a retrouvé la santé, qu'elle n'est plus en état de choc, qu'elle a retrouvé un certain équilibre, qu'elle est bien vêtue et bénéficie d'un calme apparent, le policier constitue l'unique régulateur de proximité qui recueille sur le terrain, la totalité des signaux, notamment plusieurs séries qui s'avéreront inaudibles à la justice, tel que le désarroi de la victime et l'arrogance de l'agresseur sur le terrain et qui seront corrigés après. Le policier est le seul à être en contact avec la victime en état de choc au sein de son environnement naturel. Dans cette hypothèse, tout le décorum dont s'entoure l'appareil judiciaire constitue des filtres visant à censurer ces signaux certes faibles, mais qui sont les seuls permettant de construire une représentation exacte de la véritable situation et sans lesquels cette représentation est faussée, voire fausse. En effet, on peut se demander dans quelle mesure, si les juges ne devraient pas disposer de ces signaux recueillis directement sur les lieux du crime par les policiers ? Supposons, par exemple, qu'on dispose d'un enregistrement audio visuel de la scène critique montrant la victime terrorisée ou pleine de rage, portant ses vêtements déchirés et souillés par l'agresseur, dans l'état où elle se trouve à l'arrivée des policiers, n'y aurait-il pas un effet sur les condamnations ?<sup>4</sup> Certes, ce toilettage est favorable à la prise de recul qui fournit une décontextualisation minimisant l'incident critique, mais cette décontextualisation ne profite-t-elle pas uniquement à l'agresseur ?

Au plan de la justice, la victime n'est pas seule, le policier l'accompagne et ils doivent traverser ensemble les mêmes étapes. Il en résulte que la charge émotive qui en résulte fait partie intégrante de la représentation qui constitue sa norme pour évaluer la situation critique. Par rapport à cette norme policière située et contextualisée, la représentation de la justice est généralisée, décontextualisée et décalée. Pour permettre à la justice de recalibrer sa représentation, elle demande au policier de tout raconter, tout expliquer, tout justifier et tout revivre. Cette procédure amène le policier à se percevoir à ses propres yeux, avec ses propres

---

<sup>4</sup> Volontairement, l'auteur évite d'évoquer l'agresseur trouvé sur les lieux du crime, les mains tachées du mal qu'il vient de faire couler.

normes, comme un témoin dont la parole, ses oublis ou ses maladresses, devient centrale. Cette auto perception de la responsabilité alourdit encore la charge émotionnelle originelle. Le policier qui a ressenti les faits d'abord avec ses « tripes », son émotivité et sa sensibilité, comprend difficilement que ceux qui n'ont pas vécu la scène sur place, puisse se permettre d'interpréter les faits un sens différent qui lui apparaît comme faux. Malgré ses efforts, il ressent une sorte d'impuissance à faire partager cette réalité construite à partir d'images accompagnées d'émotions et qu'il faut exprimer à partir de mots. Il a le sentiment d'être en face d'un appareil froid et logique qui cherche à se protéger contre les images insoutenables en éliminant d'un évènement ce qui, somme toute, en constitue l'essentiel, c'est-à-dire les émotions, les douleurs et les souffrances qui déstructurent et modifient à jamais la vie de ceux à qui on les a imposé.

Au plan de l'opinion, le policier sait qu'il est perçu le plus souvent comme un fonctionnaire puissant car armé, alors qu'il constate lui-même qu'il est le plus souvent soumis avec intensité au stress d'ordre professionnel, qui envahit sa vie personnelle et familiale. Malheureusement, son uniforme et son arme n'agissent pas comme les pièces d'une armure anti-stress le mettant à l'abri du burnout. Ce décalage l'amène à s'interroger sur lui-même.

### **Les détériorations de la santé physique et mentale des victimes**

Au plan personnel, cette interrogation existentielle, sorte de « mal-être », est plus élevée que dans les autres professions de régulation, car la profession est par définition, triplement soumise au stress. D'abord parce que la profession de policier le soumet à des situations génératrices d'émotions et de tension extrêmes où apparaissent les détériorations physiques et mentales de personnes innocentes. Ensuite, parce que ces situations sont répétitives, sans qu'il puisse éprouver le sentiment que l'énergie engagée dans son travail puisse y mettre fin et avec un sentiment de découragement quand il s'agit de récidivistes provocateurs qui étalent leur plaisir à faire le mal. Et enfin, parce que le processus de justice l'oblige à débriefer ses situations, à les mémoriser, à les revivre dans une tension extrême, interdisant par la même la voie salvatrice du deuil. Au-delà de la réalité externe, il doit réguler sa propre réalité, envahie par le stress professionnel qui agit dans sa vie personnelle.

### **LE PROFIL TYPE DU POLICIER VULNERABLE AU BURNOUT**

Un des effets à long terme du triple stress en milieu policier est l'épuisement professionnel, communément appelé burnout. Si une personne choisit de venir travailler dans les forces policières, elle est poussée par un système de valeurs fermes et un sens du devoir fort développé, désigné communément par l'expression « avoir la vocation ». Or, nous avons vu que ce sont les normes qui fabriquent les représentations des situations vécues. Si les normes sont très exigeantes, les représentations des situations critiques apparaîtront comme encore plus intolérables, vis-à-vis des normes : elles présenteront de nombreux écarts sur de nombreux plans. Or, la souffrance morale est directement proportionnelle à cet

écart entre la représentation que l'on a de la vie (normes) et ce que l'on est obligé de vivre (incidents).

### **La souffrance est plus élevée chez les idéalistes**

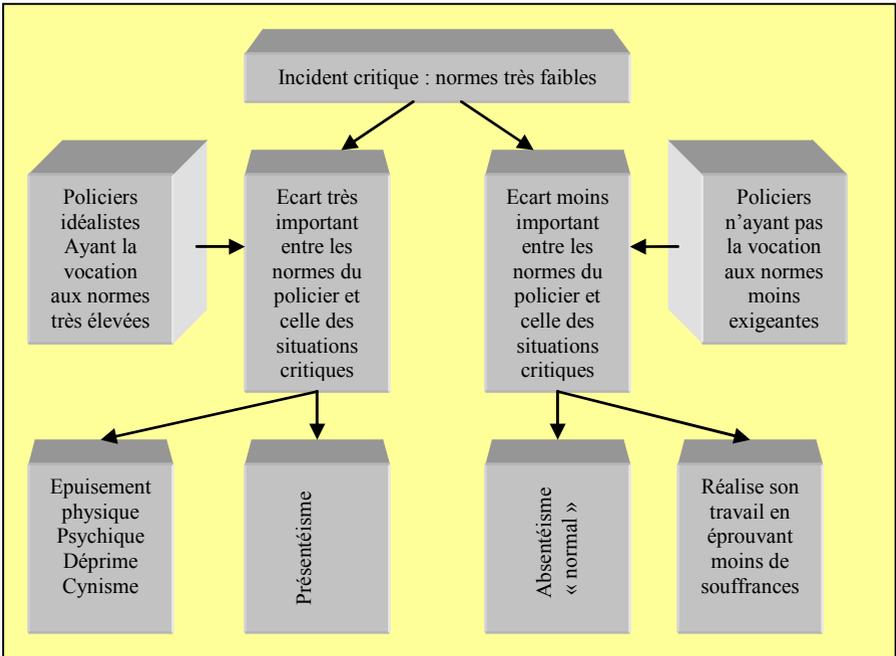
En effet, plus une norme est élevée, plus elle tient un rôle central dans la personnalité. Or, plus elle tient un rôle central, plus il est difficile voire risquée de l'abandonner. Il en résulte que, paradoxalement, mais très logiquement, ce sont les policiers les plus engagés, ceux dont les normes sont les plus élevées, qui sont exposés davantage que les autres au burnout. Au début de sa carrière, le policier idéaliste parvient à maintenir ses normes, malgré leurs exigences démesurées à son égard. Il fait état d'un zèle méritoire et d'un engagement profond en supportant vaillamment les écarts entre ce qu'il constate et ce qu'il souhaiterait que soit la vie. Avec le temps et le vieillissement, il éprouve de plus en plus de difficulté à combler ces écarts, ce qui amorce un processus de tourments qui va se prolonger tout au long de sa carrière et qui va modifier ses normes : il tente de s'habituer et s'adapte, mais ce n'est pas le cas de tous les policiers.

### **Les pragmatiques souffrent moins**

Les policiers qui n'ont pas (ou moins) la vocation, c'est-à-dire qui ont des normes moins exigeantes, sont moins tyrannisés par le « flic de l'intérieur » ; ils parviennent plus facilement à composer avec lui, à s'adapter de façon à échapper un peu à ce stress incessant, de façon à se désengager émotionnellement, de façon à atténuer leurs souffrance et leurs réactions. Ainsi, ils continuent à accomplir leurs tâches sans donner le sentiment d'avoir adopté une nouvelle attitude faite d'une sorte d'indifférence et de détachement vis-à-vis de leur travail, sans subir un épuisement physique et psychique qui peut se traduire par une attitude déprime ou cynique.

Nous pouvons établir à partir des différentes notions données précédemment, et nous pouvons confirmer à partir des connaissances implicites que nous avons acquises sur ce milieu, deux principales caractéristiques du burnout en milieu policier et un profil type (Oligny, 1988).

Tableau 1 : le paradoxe du policier



### Le *burn-in* et le présentéisme

D'après Evelyne Joss (2008), « Le *burn-in* constitue la première phase de l'épuisement professionnel et précède l'étape ultime, le *burn-out*. Il se manifeste principalement par du « présentéisme<sup>5</sup> ». Ce terme est apparu en 1994 et est attribué au psychologue Cary Cooper, alors professeur du département *Organizational Management* de la Manchester University. « Présentéisme » s'oppose à « absentéisme » et désigne une présence abusive sur le lieu de travail menant à un état pathologique de surmenage. Le travailleur en *burn-in* est à son poste malgré des problèmes de santé physique ou mentale qui devraient l'en tenir à l'écart. Il est physiquement présent mais démotivé, fatigué, peu productif et souffre de somatisations diverses<sup>6</sup> ».

### Épuisement moral et lassitude

Un épuisement moral et une lassitude surviennent insidieusement entre 7 et 12 ans de pratique policière, chez ceux qui travaillent surtout avec le public, généralement chez ceux qui ont un idéal, une vocation, qui reçoivent peu de

<sup>5</sup> En anglais, *presenteeism*.

<sup>6</sup> [http://www.resilience-psy.com/IMG/doc/burnin\\_burnout.doc](http://www.resilience-psy.com/IMG/doc/burnin_burnout.doc), p. 3.

rétroactions de la part des gens, des collègues et des supérieurs sur la qualité du rendement.

## **Le profil type**

Le profil type du policier susceptible d'être victime du burnout est constitué par un profil de héros, un esprit leader, dynamique, idéaliste et perfectionniste. Le profil type est indépendant. Il se consacre entièrement à son travail, accepte les surcharges de travail, prélève du temps personnel et familial, éprouve de la difficulté à se confier. Le profil type désire améliorer le sort du monde, faisant preuve à la fois de détermination et d'une volonté inébranlable. Pour le profil type l'apparence soignée est importante : le policier en uniforme envoie des signaux faibles qui contribuent à la constitution et au maintien de l'image de son organisation. Enfin, le profil type considère les autres comme uniques et responsables de leurs propres problèmes.

## **Les signaux évoquant le burnout**

Le policier victime d'épuisement professionnel, est touché dans son corps, dans sa psychologie et dans ses comportements, lesquels réagissent ensemble à cette situation. Toutefois, si les signaux sont multiples, paradoxalement il demeure difficile d'établir un diagnostic effectif de burnout pour les raisons suivantes.

Tout d'abord, c'est un état rampant. Ce n'est pas un état qui émerge subitement. Les signaux émis par cet état sont donc étalés dans le temps sans qu'on les relie les uns aux autres, établissant des tendances, toujours plus faciles à diagnostiquer.

De plus, le policier atteint tend à s'isoler. Il retient et cache l'émission de signaux non conforme à ses normes. Il se culpabilise et a tendance à se mettre en cause, à détester la « faiblesse » de sa propre personnalité, à minimiser la difficulté de sa tâche, d'autant plus facilement que cette dernière n'est pas née d'hier, mais dure depuis le début ; il n'y a pas de fait précis déclencheur.

## **Le processus de burnout**

Le burnout est le produit d'un écart entre les normes individuelles et les normes imposées par le milieu professionnel. Il résulte d'une interaction dysfonctionnelle entre les normes et exigences de la personne et les normes qui structurent son milieu de travail. Pour détecter ce syndrome, on doit travailler sur la complexité de cette relation.

Le burnout en milieu professionnel policier est le produit de l'absence de renoncement à des normes exigeantes et idéalisées, fondées sur un légitime désir d'efficacité et de puissance, face à une réalité morbide qui refuse de se laisser manipuler. Cherniss (1980) confirme que le processus de l'épuisement professionnel s'amorce si l'individu ne parvient pas à résoudre efficacement les problèmes, c'est-à-dire les écarts par rapport aux normes, reliés aux transactions

faites avec son milieu de travail. L'auteur décrit l'épuisement professionnel comme un processus transactionnel en trois étapes, débutant par un déséquilibre entre normes et ressources individuelles et organisationnelles et les demandes de travail, se poursuivant par des réponses émotionnelles à ce déséquilibre (anxiété, fatigue, épuisement) et se traduisant par des changements dans les attitudes et les comportements. Comme on peut le constater, les notions d'adaptation *versus* inadaptation sont primordiales quand il est question du burnout. Elles mettent en évidence le type d'interaction entre les normes de l'individu et les normes de son milieu de travail. Elles mettent en évidence le type de stratégie développé par la personne pour adapter ses normes à celles de son milieu, de façon à produire une réponse adaptée à ce milieu. Celui-ci possède ses exigences et ses règles propres, et il revient à la personne de renoncer à la modifier (deuil), mais de s'y conformer et de s'y ajuster afin d'en tirer profit et de se réaliser.

Par ailleurs, la notion d'interaction sous-entend une réciprocité dans la relation entre l'individu et son milieu. Or, si le policier agit sur son milieu et cette relation, quand elle est suivie de résultats, lui procure de nombreuses satisfactions, il semble que ce ne soit pas le cas quand, le milieu agit sur le policier : le policier vit comme une difficulté quand il s'agit d'accepter ce processus de transformation dont la réussite est conditionnée par un renoncement à ses normes, renoncement vécu très souvent sous la forme d'un échec ou d'une inutilité partielle. Concrètement, chaque partie de cette relation doit continuellement négocier pour préserver son équilibre. Or si un milieu se révèle rigide et fermé, comme c'est le cas avec le milieu policier, il rend plus difficile l'échange et oblige à un déséquilibre : le policier doit tout accepter d'un milieu qui ne concède rien.

En fait, les difficultés du policier à résoudre les problèmes relatifs à la transaction avec son milieu de travail proviennent de multiples facteurs inter reliés qui sont d'ordre individuel, social, culturel et organisationnel.

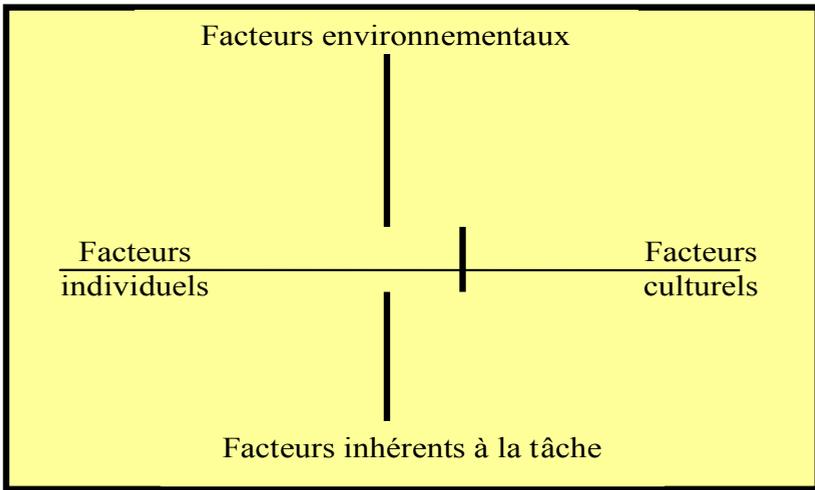
### **Les facteurs liés à l'environnement interne**

Il n'y a pas qu'une cause ou qu'un seul type de cause, qui explique le phénomène du burnout en milieu policier, mais comme le milieu ne s'adaptera pas au policier, il faut faire en sorte de permettre au policier de réussir son adaptation au milieu. Il faut tenir compte de cette spécificité au moment de l'élaboration de politiques d'interventions adéquates pour prévenir ou contrecarrer les effets du *burnout*.

#### **La relation à soi-même**

Le *burnout* résulte en fait de l'interaction de facteurs principalement organisationnels et environnementaux inhérents à la tâche de policier et de facteurs d'ordre individuel et culturel. Il importe de considérer l'échange qui se fait entre ces quatre types de facteurs. Le schéma suivant illustre les réseaux d'échange entre ces différents facteurs.

Tableau 2 : les facteurs liés aux environnements interne et externe



En fait, le *burnout* résulte du caractère à sens unique de la transaction du policier avec son milieu externe, sorte de rupture de relation avec son environnement interne.

$$\begin{array}{l}
 \text{(Individu} \rightarrow \text{environnement externe)} \\
 + \text{(Individu} \not\rightarrow \text{environnement interne)} \\
 = \text{Burnout}
 \end{array}$$

D'une part, c'est le milieu de travail, au sens strict du terme, qui met en œuvre les facteurs environnementaux et organisationnels inhérents à la tâche. D'autre part, le policier au travail doit gérer sa relation avec lui-même, donc avec son environnement interne (sa personnalité) pour intervenir dans cette transaction. Ce sont les intérocepteurs qui renseignent sur les besoins de l'environnement interne et qui permettent à l'individu de les satisfaire. Si leurs signaux sont méprisés, incompris ou inaudible, l'environnement interne n'est pas géré et ne peut faire face aux besoins de l'environnement externe. Enfin, la vie au travail ne peut être isolée du contexte culturel, car elle répond à des normes et à des règles culturelles qui s'appliquent également dans les autres secteurs de la vie sociale. *« Renoncer à un idéal, à un rêve ou à une visée grandiose, c'est faire un choix qui ouvre la porte à l'épuisement ou au travail du deuil. Il semble, en effet, que lorsque le deuil s'avère impossible le sujet, incapable de renoncer, abuse de lui, de ses énergies, pour enfin se « brûler ». Alors, advient cette maladie de l'âme en deuil de son idéal ».* (Freudenberger ;1974).

Les patrouilleurs et les enquêteurs constituent les catégories de policiers les plus sujettes au burnout. Ils veulent aider les gens, ils sont « idéalistes », dynamiques et bien intentionnés. C'est cette catégorie, dont les normes surdimensionnées, sont les moins adaptées ce qui les rend plus vulnérables aux

écarts quotidiens qui remettent en cause leurs normes. Les représentations que le public entretient, ignorent ces sentiments positifs, propres aux enquêteurs et aux patrouilleurs et établissent une vision générale des policiers comme des êtres distants et insensibles, qui entretiennent une relation impersonnelle avec les gens et indifférents aux problèmes vécus par ces derniers. En fait, c'est tout le contraire qui se produit. Il s'en suit un stress émotionnel considérable chez certains policiers qui sont traités à l'inverse de leurs attentes. Sans le réaliser vraiment, ils mettent en place de légitimes protections. D'abord, ils investissent moins, puis ils se détachent émotionnellement des situations dramatiques rencontrées, affrontant les événements avec humour noir et cynique.

### **La culpabilité**

Quelques policiers finissent par tenir rancune aux gens avec qui ils transigent. Dès lors, ils commencent à se culpabiliser, à avoir honte de leur attitude : la spirale qui mène au *burnout* est amorcée. Au bout de cette spirale, on distingue clairement les conséquences négatives du stress et des agents stressants proprement dits.

Kroes (1985) rapporte les résultats d'une étude américaine entreprise auprès de 2 300 policiers répartis dans 29 postes ou escouades différents, selon lesquels :

- 37 % des policiers vivaient des problèmes conjugaux sérieux,
- 36 % connaissaient des problèmes de santé,
- 23 % éprouvaient des problèmes d'alcoolisme,
- 20 % avaient des enfants souffrant de troubles émotifs,
- 10 % prenaient des tranquillisants.
- La fréquence des divorces est de deux à quatre fois plus élevée.
- Le taux de suicide est six fois plus élevé que chez d'autres groupes similaires.

Il va de soi que ces problèmes peuvent avoir des répercussions sur la performance au travail, et ainsi amplifier l'effet des autres agents stressants occupationnels. Il est navrant de constater que ces sombres statistiques s'appliquent parfaitement à la situation actuelle des policiers français et aussi des policiers québécois et canadiens.

Ces statistiques, complétées par des études qualitatives, permettent de décrire les symptômes et les composantes du *burnout* policier :

- Un épuisement physique qui se manifeste par des absences, des palpitations, des migraines, des troubles du sommeil, des tensions au dos, des bouffées de chaleur, des nausées, une fatigue chronique, etc.
- Un épuisement émotif, même si le policier aime son travail, il perd de l'intérêt, de l'enthousiasme et devient maussade, agressif, cynique et plonge dans l'humour noir. Il a envie de pleurer (mais ne s'en donne pas le droit, car « un homme (un vrai ) ne pleure pas », encore moins un policier. Il n'a plus le goût de parler aux autres, il s'ennuie, fait le strict nécessaire et devient hypersensible.

- Un épuisement psychique : déçu de lui et de son travail, il se sent incompetent, inférieur, inutile; sa pensée devient lente et non créatrice, il se sent de plus en plus vidé, il perd le feu sacré et se culpabilise d'être dans cet état.

### **Les facteurs liés à l'environnement externe**

Plusieurs facteurs et agents stressants ont été identifiés au cours de recherches scientifiques. Parmi les plus dommageables, nous énumérons les plus courants :

- *Les représentations du public.* Stéréotypées, elles se manifestent négativement au moment d'une enquête, lors de manifestations, de grèves ou encore lors de contrôle routiers, surtout s'il donne lieu à l'attribution d'une contravention, toujours perçue comme injuste par le public. Par exemple, on entendra des commentaires du genre : « *Les policiers de la Communauté urbaine de Montréal sont racistes* », et ce, par suite de la mort en 2008, du jeune Freddy Villanueva, déclenchant les émeutes de Montréal-Nord ou encore « *Les policiers de la Sûreté du Québec sont des tueurs* », par référence à un fuyard abattu encore en 2008, par un policier de la SQ au terme d'une poursuite. En France où les représentations de la police sont dégradées au sein de la diversité, la mort à Clichy-sous-Bois de Zyed et Bouna, avait déclenché une flambée de violences dans toute le pays. Les émeutes, qui avaient duré jusqu'au 17 novembre 2005, s'étaient soldées par 300 bâtiments et 10.000 véhicules incendiés, ainsi que 130 policiers et émeutiers blessés. Deux gardiens de la paix ont été mis en examen par le juge enquêtant sur les deux adolescents électrocutés le 27 octobre 2005 car les deux policiers, qui avaient vu Zyed, Bouna et le rescapé Muhittin, s'approcher du site dangereux, ont bien donné l'alerte au standard du commissariat de Livry-Gargan. Un des policiers a même prévenu sa hiérarchie du danger vital encouru par les jeunes. « *Je pense qu'ils sont en train de s'introduire sur le site EDF* », puis : « *S'ils entrent sur le site EDF, je ne donne pas cher de leur peau* », avait dit un policier. Ce message d'alerte suivi du décès, a valu aux policiers leur mise en examen pour non assistance à personne en danger<sup>7</sup>.
- *La proximité du milieu marginal.* La proximité du milieu marginal (personnes vivant en marge de la société) conduit de nombreux policiers, après quelques années de service, à exercer un certain cynisme responsable de la « dépersonnalisation ». Le D<sup>f</sup> Yvon-Jacques Lavallée (1987) considère cette attitude comme impersonnelle et indifférente à l'égard du public.
- *Les incidents traumatisants.* Les accidents causant des blessés, les meurtres, les viols et les suicides, les agressions sexuelles chez les enfants : tous ces drames affectent la vie familiale et l'environnement des policiers.

<sup>7</sup> <http://tfl1.ci.fr/infos/france/justice/0,,3391074,00-mort-zyed-bouna-deux-policiers-mis-examen-.html>

- *La rapidité d'action.* Le policier doit réagir en quelques secondes au moment d'un évènement, tandis que par la suite, l'analyste dispose de plusieurs mois pour évaluer la légalité des actes posés lors de cet évènement. Il y a là un changement des conditions initial scientifiquement condamnable, puisque l'analyse consiste à évaluer cette action comme si elle disposait implicitement de ressources illimitées en matière de temps : alors qu'elle constitue un solide optimum sous la contrainte de mise en œuvre en 2 secondes, cet optimum n'est évidemment plus le même si on lève la contrainte de mise en œuvre et qu'on la porte à plusieurs heures.
- *Les dangers reliés aux incidents critiques.* Les appels nébuleux impossibles à définir, les poursuites, les situations d'urgences constituent quelques exemples des risques d'être policier.
- *Les horaires variables.* La régulation policière doit s'exercer 24 heures par jour. Les agents doivent travailler par rotation, comme d'autres groupes de travailleurs. Les études ont montré que l'instabilité des horaires constitue un potentiel important de perturbation la santé physique, psychologique et sociale des policiers ainsi que de la qualité de vie familiale.
- *Les relations avec la justice.* Lorsque le policier témoigne à la cour, il a souvent l'impression qu'on l'évalue, qu'on analyse sa capacité à manier le langage, son éthique professionnelle et sa façon d'intervenir. Les horaires et la présence à la cour, par exemple à la suite d'une relève de nuit, le sentiment que les tribunaux sont trop cléments et la lenteur du processus judiciaire agissent également comme agents stressants majeurs.
- *Les mesures d'efficacité.* Le nombre de contraventions, la durée d'une enquête, les taux de résolution des affaires judiciaires, la gestion par objectifs sont autant d'outils de contrôle nécessaires à une saine gestion, mais ils sont générateurs de stress pour celui qui est contrôlé comme pour celui qui contrôle.
- *Le système d'attribution des promotions.* Les policiers se sentent diminués s'ils n'obtiennent aucune promotion, s'ils ne sont que patrouilleurs puisque cette fonction est plutôt dévalorisante. Or, la reconnaissance professionnelle et salariale, au sein de la police, est fonction du titre.
- *La mutation.* Ce facteur s'applique essentiellement aux membres de la Sûreté du Québec, qui desservent un territoire égal à trois fois la France, mais il a aussi une incidence sur la santé mentale et sociale, ainsi que sur la vie familiale des membres de ce corps policier.
- *L'isolement.* Il existe trois formes d'isolement dans la fonction policière : l'isolement géographique (le policier de la Sûreté du Québec est muté en région éloignée; l'isolement causé par l'échelle promotionnelle, en effet un sentiment accru d'isolement constitue un phénomène négatif des plus fréquents à la suite d'une promotion; l'isolement du milieu par milieu, lorsque des policiers

s'acharnent sur un collègue en particulier, tentant de l'exclure du groupe pour différentes raisons).

- *La routine.* L'attente et les temps morts qui permettent au policier de ressasser continuellement les problèmes, de même que la paperasserie ou le travail de bureau qui oppresse le milieu policier sont considérés comme d'autres agents stressants.
- *La pression du milieu.* Les jugements des confrères et des consœurs, les termes employés par certains d'entre eux qui traduisent une opinion parfois tout à fait contraire à la sienne, un milieu très hermétique et soupçonneux (métier oblige) ainsi que des conflits de personnalités font partie de la « sous-culture policière », source de stress par excellence.
- *L'incidence de la profession sur la famille.* Les conflits matrimoniaux, la violence conjugale, un taux élevé de délinquances chez les enfants de policiers, la sévérité accrue par rapport aux règles de discipline envers les enfants figurent au nombre des conflits provoqués par un travail stressant.

## LE STRESS POST-TRAUMATIQUE

Il est maintenant admis que le fait d'intervenir dans la régulation d'événements critiques soumet le responsable de proximité à des pressions psychologiques qui peuvent être dangereuses sur le plan affectif, pression qu'on sous estimait auparavant, en tout cas dans ce milieu. On appelle la réaction au stress due à la pression de ces événements « stress post-traumatique » (*post-traumatic stress* ou P.T.S.) qui, par la suite, peut entraîner un trouble appelé « état de stress post-traumatique » (*post-traumatic stress disorder* ou P.T.S.D.).

Dans leur milieu de travail, policières et policiers doivent exercer de plus en plus de régulations psychologiquement traumatisantes. Ces événements, qu'ils causent ou non des blessures physiques, constituent des situations qui sortent de l'ordinaire et qui sont réputées dangereuses pour le bien-être des personnes impliquées. On reconnaît de plus en plus que la régulation des incidents critiques ou traumatiques peut avoir des répercussions psychologiques ou affectives à court ou à long terme non seulement sur les personnes directement impliquées, mais aussi sur les « victimes cachées ». Ces dernières peuvent être les collègues de travail qui sont témoins de l'incident ou qui s'identifient avec la « victime », par exemple les collègues d'une même équipe de travail.

La victime principale peut être la personne blessée ou directement impliquée dans l'incident critique, mais elle peut être aussi la personne intervenant dans la régulation de l'incident critique, comme par exemple dans le cas d'un policier qui tue son agresseur pris en flagrant délit pour préserver sa vie ou si le tir blesse un citoyen présent. On associe le stress post-traumatique à une progression des risques reliés à la santé : les coûts de l'invalidité et les problèmes de santé, l'absentéisme accru, le roulement de personnel, l'épuisement professionnel (*burnout*), les problèmes personnels ou familiaux, l'abus de drogues, etc. Quoique

ces difficultés dépendent de divers facteurs, en regardant de plus près, on voit jusqu'à quel point le fait d'avoir été exposé à un événement traumatique peut jouer un rôle important. Plus récemment, ce trouble a été relié à des situations critiques survenant en temps de paix, telles que les catastrophes, des prises d'otages et des enlèvements, ainsi qu'à des situations moins évidentes en milieu de travail. On s'inquiète non seulement des victimes, mais aussi des professionnels et des travailleurs qui vivent des expériences traumatiques au cours d'une carrière en milieu policier, soit comme observateurs, soit comme professionnels en service.

## **MISE EN APPLICATION : PROPOSITION D'UNE FICHE EXPLICATIVE**

Cette fiche est une revue des principaux aspects du stress post-traumatique et de l'état de stress post-traumatique en milieu policier, ainsi que certains effets observés à court et à long terme. J'y indiquerai aussi des facteurs qui prédisposent le policier au stress post-traumatique, en insistant sur la prévention. Ensuite, je parlerai des programmes de prévention, c'est-à-dire des interventions qui doivent avoir lieu avant l'incident, sur les lieux de l'incident et après l'incident. De plus, je décrirai brièvement le traitement de personnes souffrant actuellement de troubles associés à l'état de stress post-traumatique.

### **Définition du stress post-traumatique**

Le stress post-traumatique est constitué d'un ensemble de réactions au stress connues qui peuvent apparaître après un événement ou une suite d'événements qui sont perçus par une personne comme étant hors du commun. Il est important de noter que la perception de la personne joue un rôle important et que, par conséquent, les réactions émotives provoquées par un même événement et l'ampleur de ces réactions peuvent varier d'une personne à une autre. Comme d'autres réactions au stress, le stress post-traumatique est lié à ce que Hans Selye a appelé la réaction *Fight or Flight*, soit « le combat » ou « la fuite ». Cette réaction-choc peut être de courte durée, mais elle peut être grave et se prolonger.

## **Réactions reptiliennes au traumatisme**

Engourdissement psychique (être comme dans un brouillard). Refus ou rejet. Culpabilité. Peur, vulnérabilité et impuissance. Phobies. Sautes d'humeur graves. Poussées d'irritabilité et de colère. Rage. Anxiété.

## **Réactions cognitives**

Opération temporairement déficiente de la pensée. Confusion mentale et incapacité à se concentrer. Compréhension après coup et confiance amoindrie en son jugement et ses décisions. Champ d'attention réduit et mémoire défaillante (incapacité à se souvenir d'un aspect important du traumatisme). Pensées récurrentes et envahissantes.

## **Réactions comportementales**

Abus d'alcool, automédication, drogues, etc. Hyperactivité de façon à éviter les pensées et les sentiments, semblables à la « frénésie ». Colère contre soi (dépression) ou contre des personnes innocentes. Négligence de soi ou exiger trop de soi comme si l'on voulait se tuer à la tâche. Dépression, solitude, retrait, tristesse. Chagrin et envie incontrôlable de pleurer ou de rire.

## **Réactions et perturbations physiques**

Vulnérabilité accrue aux virus (immunité réduite). Troubles gastro-intestinaux. Changements d'appétit, d'activité sexuelle. Fatigue due à l'hyperactivité. Problèmes cardio-vasculaires. Difficulté à s'endormir et à dormir. Troubles menstruels. Allergies. Tensions squelettiques (mal de dos, grincement de dents, etc.). Isolement et refus de toute communication. Comportements/pensées suicidaires ou propos concernant la mort. Manies ou convulsions inhabituelles. Faire des dépenses, courir de droite à gauche, faire la fête sans cesse, etc.

## **Séance de verbalisation sur l'incident critique**

*(Critical Incident Stress Debriefing)*

Il s'agit d'un *debriefing* formel qu'on appelle un *debriefing* psychologique. Il est différent du retour opérationnel et se tient séparément. La séance de verbalisation doit être animée par un professionnel en santé mentale ayant la compétence pour ce type d'intervention et ayant reçu la formation nécessaire.

## **L'importance déterminante du calendrier : quand organiser une séance collective ou individuelle de témoignages?**

On peut faire des séances de témoignages n'importe quand, mais le délai écoulé depuis l'événement peut avoir des effets importants sur le comportement des participants, et la séance peut avoir un effet sur la personne.

❖ *Jamais dans les 24 heures suivant l'événement*

Il faut du temps pour que les défenses psychologiques se réduisent. Ce n'est qu'alors qu'on peut aborder les effets psychologiques sous-jacents de l'événement. DÉSAMORCEZ, ne faites pas de séance de témoignages.

❖ *Idéalement dans les 24 à 72 heures suivant l'événement*

Les gens ont eu le temps de se remettre du premier choc et de réfléchir à l'incident soit consciemment, soit inconsciemment. Si l'on veut aborder la question de la douleur, c'est le bon moment, avant que les symptômes ne commencent à être réprimés.

❖ *Valable dans les quelques semaines suivant l'événement*

La répression des aspects psychologiques de l'événement est encore minimale et le processus psycho éducatif peut encore être efficace.

❖ *Acceptable dans les 12 semaines suivant l'événement*

On peut efficacement organiser une séance dans les trois mois. Nous sommes d'accord, mais nous pensons que le risque est plus grand que les participants aient réprimé leurs symptômes ou aient trouvé un bouc-émissaire. La plupart des gens, cependant, sont en mesure d'aborder les questions psychologiques de manière constructive et non thérapeutique.

❖ *Non conseillé après 12 semaines ou plus*

À ce stage, il est probable qu'une bonne part des effets psychologiques de l'événement auront été réprimés et seront devenus inconscients. Les participants risquent donc de réagir de façon moins constructive aux séances collectives ou d'avoir besoin de séances individuelles plus stratégiques. Il conviendrait plutôt d'organiser une séance d'information. De la sorte, les personnes bouleversées peuvent encore être renseignées sur les signes et les symptômes de stress vécu en situation critique et sur les stratégies qui leur permettront de surmonter leur problème et de gérer leur stress. On peut aussi à cette occasion proposer des séances individuelles.

## **Objectif de la séance de verbalisation sur l'incident critique**

Une séance de verbalisation permet généralement d'atténuer les réactions de stress aiguës manifestées, ainsi que celles qui perdurent après pour ainsi réduire ou éliminer les réactions de stress à retardement. Cette intervention constitue une façon rationnelle d'aborder les réactions de stress.

### **Objectifs spécifiques**

Les objectifs des séances de verbalisation sur l'incident critique sont de :

- Fournir la possibilité, dans des conditions sûres, d'exprimer ses émotions et d'éviter la répression et la dénégation de symptômes;
- Normaliser les réactions de stress au moyen de l'échange collectif et de l'information;
- Réorienter les pensées irrationnelles et négatives;
- Fournir un mécanisme de repérage des travailleurs qui ont peut-être besoin de services de soutien ultérieur;
- Renseigner le personnel sur les services de soutien auxquels ils peuvent avoir recours dans l'organisation et dans la communauté.

Il s'agit d'une séance de verbalisation et non d'une séance psychothérapeutique.

### **Quand le *debriefing* psychologique devient-il nécessaire?**

Le *debriefing* psychologique est fortement recommandé ou devrait être obligatoire, pour les professionnels et les policiers et agents de la paix, qui ont vécu les incidents ou situations critiques suivants :

- La mort d'un enfant ou un incident très violent impliquant des enfants.
- Le suicide d'un collègue ou d'un membre du groupe de travail.
- Un incident particulièrement horrible ou inhabituel, même si certaines personnes trouvent qu'un tel événement fait partie des affaires courantes. Les policiers expérimentés, par exemple, peuvent penser que les fusillades font partie de leur travail, que les accidents mortels font partie des risques du métier, mais ce n'est pas vrai!
- Des blessures ou des morts multiples.
- La victime a des liens de parenté avec le professionnel impliqué.
- L'événement a des répercussions émotionnelles graves à cause de sa durée, sa proximité affective, son ampleur, etc.
- L'incident a provoqué la perception d'un danger très grave, par exemple un enlèvement ou une prise d'otages.

### **EN CONCLUSION**

L'accroissement de la fréquence et de la gravité des incidents et situations critiques qui sont l'objet de la mission de régulation policière, ainsi que l'exigence sociétale, armée de la médiatisation immédiate et à forte couverture, s'unissent pour faire du métier de policier, un métier très fortement exposé au risque de destruction de la personnalité. Il en résulte que le *debriefing* psychologique post traumatique devient une opération professionnelle quasiment incontournable pour maintenir présentes les forces impliquées dans les régulations hyper modernes. Cette opération aide les participants à organiser leurs pensées et à diminuer la dénégation émotionnelle ou l'épanchement de souvenirs de l'événement. Il fournit une perspective globale de la situation, diminuant ainsi la culpabilité de chacun. Il permet de voir d'autres aspects et de connaître les sentiments des autres personnes impliquées, éloignant ainsi le sentiment d'isolement. Il normalise l'expérience et les réactions des participants. Il permet de valider les sentiments, les expériences

individuelles et les symptômes. Il permet de se protéger contre les rumeurs. Il met l'accent sur tout ce qui peut-être positif<sup>8</sup> : les pensées réalistes, les gens positifs et les aspects à retenir de l'expérience vécue afin de tirer une leçon de ce chaos.

## BIBLIOGRAPHIE

- AGUILERA, D.C. et MESSICK, J.M., (1976), *Intervention en situation de crise*, seconde édition, The C.V. Mosby Company Limited, Ontario, 168 pages.
- ARONSON, E. ; KAFRY, D. ; PINES, A. ; (1984), *Le burnout*, Editions du Jour.
- BAUMANN, F. ; (2007), *Burn Out : Quand le travail rend malade*, Éd. Josette Lyon, 308 p.
- BURKI, A. ; KNAPP, T. ; LÜTHI, A.; MASLACH, C. ; ZANETTI, D. ; (2006), *Burn-out : L'épuisement professionnel*, Presses du Belvédère
- CHERNISS, C.; (1980), *Professional Burnout in Human Service Organizations*, Éd. Greenwood Press
- CHERNISS, C.; (1995), *Beyond Burnout: Helping Teachers, Nurses, Therapists and Lawyers Recover From Stress and Disillusionment*, Éd. Routledge
- CHRETIEN, L. ; CHRETIEN, M-J. ; MATE, G. ; (2004), *Quand le corps dit non : Le stress qui démolit*, Éd. Le Grand livre du mois
- CORNEIL, W., (1988), *Le stress après un désastre*, in Documentation sur le stress post-traumatique, Service d'aide aux employés, Services de santé des fonctionnaires fédéraux, Santé et Bien-être social Canada, 142 pages.
- EDMOND, M. ; (2004), *Psychologie de l'identité : Soi et le groupe*, Dunod, 255 p.
- ENZMANN, R.; SCHAUFELI, W.; (1998), *The Burnout Companion To Study And Practice: A Critical Analysis*, Éd. N/A
- FREUDENBERGER H., J., (1974), *Staff burnout.*, *Journal of Social Issues*, vol. 30, 159-165.
- FREUDENBERGER H., J.; RICHELSON, G., (1981), *Burnout: The High Cost of High Achievement*, Éd. Bantam Books, 216 P.
- FREUDENBERGER, H. J. ; (1987), *L'épuisement professionnel : "la brûlure interne"*, Éd. Gaëtan Morin.
- GARNEAU, J., (2000), *Le burnout, prévention et solutions*, magazine électronique, " La lettre du psy" , Volume 4, No 2: Février.
- HALPERN, J.; (2001), *From Detached Concern to Empathy: Humanizing Medical Practice*, Éd. Oxford University Press, 115 p.
- HARTMAN, A.; PERLMAN, B., (1981), *Burnout: Summary and Future Research*, Éd. National Inst. of Mental Health, format électronique.
- JACKSON, S.; LEITER, M.; MASLACH, M. ; (1996), *Maslach Burnout Inventory Manual*, Éd. Consulting Psychologists Pr
- JOSSE, E. ; (2008), *Le burn-in et le burn-outn* [www.resilience-psy.com](http://www.resilience-psy.com),

---

<sup>8</sup> Il faut éviter d'utiliser le mot « positif » lorsqu'il s'agit d'un événement particulièrement horrible

- LEITER, M.; MASLACH, C., (2005), *Banishing Burnout: Six Strategies for Improving Your Relationship with Work*, Éd. Jossey-Bass, 196 p.
- MAYENIN M., (2007), *Dehumanisation of Humanity*, Éd. Lulu Enterprises, 512 p.
- MESTERS, P. ; PETERS, S. ; (2007), *Vaincre l'épuisement professionnel : Toutes les clés pour comprendre le burn out*, Robert Laffont
- MITCHELL, J., (1982), *The psychological impact of the Air Florida 90 Disaster on Fire-Rescue, Paramedics and Police officer personnel*, in COWLER, R.A., *Mass casualties: a lesson Learned Approach*, Accidents, Civil Unrest, Naturel Disasters, Terrorism, Washington DC, Dept. Transportation (DOT HS 806 302), Government printing Office.
- MITCHELL, J., H. et EVERLY, G., (1993), *Critical incident Stress Debriefing: An Operations manual for the Prevention of Traumatic Stress Among Emergency Services and Disaster Workers*, Chevron Publishing Corporation, Ellicott City, Maryland, 223 pages.
- MITCHELL, J., H. et BRAY, G., (1990), *Emergency Services Stress: Guideline for Preserving the Health and Careers of Emergency*, Services personnel, Brady Publishing, Englewood Cliffs, New Jersey, 183 pages.
- OLIGNY, M., *Le stress post-traumatique : fiche de sensibilisation pour les policiers*, APSAM, ([www.apsam.com](http://www.apsam.com))
- OLIGNY, M., *Stress et burnout en milieu policier*, (1991), Presse de l'Université du Québec, 122 pages.
- TRUCHOT, D., (2004), *Épuisement Professionnel Et Burnout - Concepts, Modèles, Interventions*, Dunod, Collection : Psycho Sup, 265 pages.
- SCHAUFELI, W.; MASLACH, C., T. MAREK, (1996), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*, Éd. CRC, 312 p.
- SHIROM A., (1998), *Stress and Strain in Organizations*, Éd. John Wiley and Sons Ltd.