

**BURN**

**OUT**

## Introduction

L'épuisement professionnel, plus connu sous le terme anglo-saxon *burnout*, est un phénomène interplanétaire dont sont victimes un nombre croissant de personnes dans le cadre de leur vie professionnelle. Au travers de ce terme, le renvoi à l'image d'une maison qui brûle et qui se consume de l'intérieur est saisissant et pas anodin.

Le burnout est parfois envisagé comme la maladie du siècle du 21<sup>ème</sup> siècle. Et ce n'est que dire, les chiffres sont alarmants : dans l'Union Européenne, 30% des salariés connaîtraient un taux de stress trop important et 28% des cadres connaîtraient un taux de stress aigu<sup>1</sup>.

En réalité, l'épuisement professionnel correspondrait plus à un syndrome, classé dans les réactions individuelles de stress psychique, qui ne superpose pas à un diagnostic psychiatrique mais qui peut mener à la dépression, quand bien même le terme exact n'a pas encore été défini (le burn-out étant tantôt envisagé comme une maladie, tantôt comme un trouble, tantôt comme un processus).

Peu importe sa classification, les conséquences peuvent être dramatiques comme en témoignent les vagues de suicides chez France télécom qui l'ont conduit à changer toute sa stratégie managériale, et ce en particulier grâce à la pression médiatique. En effet, cette entreprise était bien connue jusqu'alors pour sa technique des « 5M », autrement dit management par le stress, mobilités forcées, mouvement perpétuel, mise au placard et mise en condition de retraite forcée.

Les japonais parlent de *kaloshi* autrement dit « mort par épuisement » pour faire référence au *burn-out*. Il ne faut pas s'alarmer, la majorité des cas de *burn-out* se traduisent par une baisse de moral ou fatigue sans conduire forcément au suicide. Néanmoins, ces cas extrêmes existent et il est important de ne pas les occulter.

L'épuisement professionnel n'est pas un phénomène nouveau et il y a déjà 20 ans de cela, aux Etats Unis, le *burn-out* était déjà source d'inquiétude majeure pour le personnel du service public, comme pour les domaines des services à la personne, de la santé et de l'éducation. Cependant, en dépit de l'emprise médiatique et des cris alarmants émis par le corps médical, on observe encore aujourd'hui une réticence à le prendre au sérieux et à agir. L'importance du burn-out a tendance à être minimisée, la faute est souvent rejetée sur la victime, jugée trop fragile psychologiquement, de sorte que les entreprises ne se sentent que très peu concernées. Les managers envisagent l'épuisement professionnel comme un « nid de guêpes » qu'il vaut mieux de ne pas réveiller. Et de manière générale, l'opinion publique a tendance à se sentir dépassée et impuissante.

Nous allons donc tenter d'expliquer ce phénomène de *burn-out*, afin d'être en mesure de mieux l'appréhender et de mieux le comprendre. Ce dossier aura également un objectif de sensibilisation. Pour se faire, le témoignage de Catherine B. a été recueilli. Ancienne employée chez STMicroelectronics, elle a été victime d'un *burn-out* il y a trois ans de cela, et tente aujourd'hui, grâce à l'écriture de sa biographie, de mettre des mots sur « l'enfer vécu ».

## Le burn-out, de quoi s'agit-il ?

### A/ Une définition succincte du *burn-out*

---

<sup>1</sup> Combalbert, N. & Riquelme-Senegou, C., « Le mal être au travail », *presses de la renaissance*, 2006

Le *burn-out* résulterait d'un « *épuiement à la fois physique et psychique causé par l'implication à long terme dans des situations professionnelles exigeantes émotionnellement* »<sup>2</sup>.

La notion même de *burn-out* est apparue la première fois suite à des travaux du psychologue Herbert J. Freudenberger en 1974 et a fait ensuite l'objet d'une étude plus approfondie menée par le psychosociologue Christina Maslach.

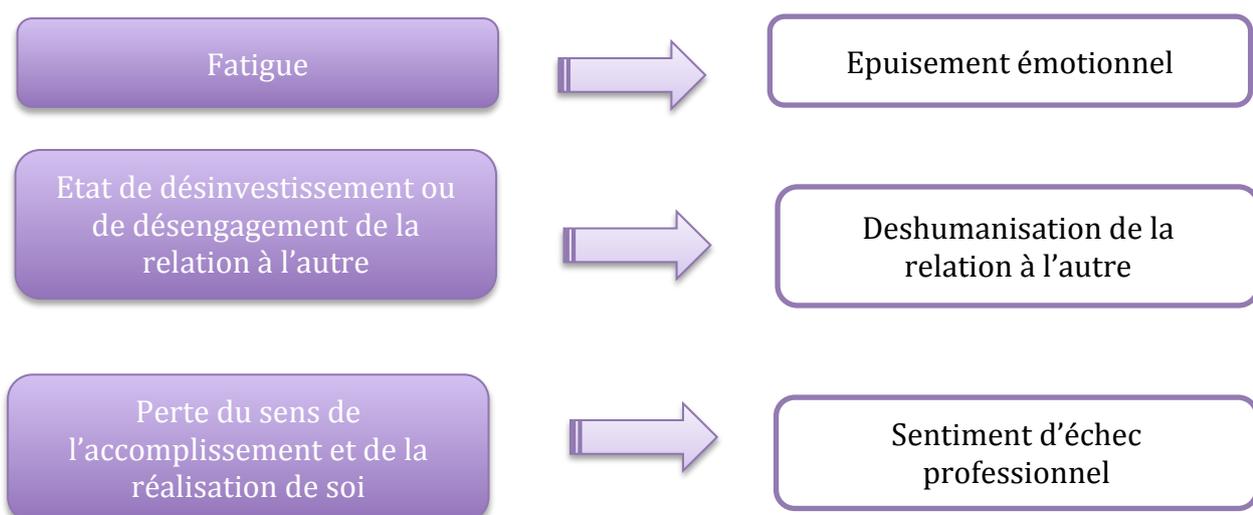
## B/ Les différentes composantes du burn-out

Selon Christina Maslach<sup>3</sup>, le *burn-out* comprendrait trois composantes principales.

La première est assimilée à la dimension *stress* du burn out, et correspond à « *un état de fatigue psychologique caractérisé par une absence quasi totale d'énergie émotionnelle qui se répercute sur la vitalité physique de l'individu* ». De par son implication extrême dans sa vie professionnelle, et l'accumulation de tâches à accomplir, l'individu en effet ne dispose plus d'énergie suffisante et puise petit à petit dans son capital énergie. Dès lors s'en ressent une fatigue certaine, un épuiement émotionnel avéré, devenant tous deux insurmontables aux yeux de la personne.

La seconde composante, ou second stade du *burn-out* correspondant à la dimension *interpersonnelle* serait selon ce même auteur « *un état de dépersonnalisation caractérisé par une attitude négative et détachée de la part de l'individu envers les personnes avec qui il interagit dans son contexte professionnel, qui finissent par être traités tels des objets* ». L'individu créerait des barrières entre lui même et l'ensemble de son environnement responsable selon lui de son épuiement afin de ne plus dépenser inutilement son énergie.

Enfin, troisième et dernier stade du phénomène de *burn out* relié à la dimension *d'autoévaluation*, « *une diminution du sens de l'accomplissement et de la réalisation de soi* ». Cette ultime composante consiste principalement en une dévalorisation de l'image que l'individu a de soi même, dégagée au travers de l'accomplissement de tâches tant sur le domaine professionnel que personnel. Cette perte de confiance conduirait à un état dépressif et à une incapacité à faire face à toutes sortes d'obligations.



(Les trois volets formant le syndrome d'épuisement professionnel selon Maslach & Jackson, 1982)

<sup>2</sup> Marie-France Hirigoyen, « Harcèlement moral au travail et risques psychosociaux », *Que sais-je ?*, 2014, p. 22-29

<sup>3</sup> C. Maslach et M. P. Leiter, « burn out, le syndrome d'épuisement professionnel », *les Arènes*, 2011

Pour illustrer ces trois composantes, nous prendrons l'exemple donné par Michel Delbrouck<sup>4</sup> concernant le corps médical. Alors qu'il serait dans l'étape de l'épuisement émotionnel, le soignant présenterait des crises d'énervement et de colère ainsi que des difficultés à se concentrer, et en ressortirait une certaine froideur vis à vis du patient.

Concernant le second stade, celui de déshumanisation de la relation à l'autre, le médecin ferait preuve de cynisme et de détachement vis à vis du patient, au point de le considérer comme un simple cas ou objet. Enfin dernière composante, le sentiment d'échec professionnel. Dès lors, le soignant aurait le sentiment d'être inefficace, il douterait de lui, se dévaloriserait, culpabiliserait et ferait preuve d'une démotivation avérée.

### C/ Les symptômes du burn-out

C'est le psychanalyste américain Freudenberger qui a introduit pour la première fois le concept de *burn-out*. Il dirigeait un hôpital de jour accueillant des toxicomanes et ce à l'aide de jeunes bénévoles. Il observa, au fil du temps, que ces jeunes perdaient toute ambition et tout dynamisme après un an de service. Il remarqua également l'apparition de symptômes significatifs, à savoir la fatigue, la persistance de rhumes, de maux de tête, insomnies, épuisements, de la colère aussi et un certain cynisme.

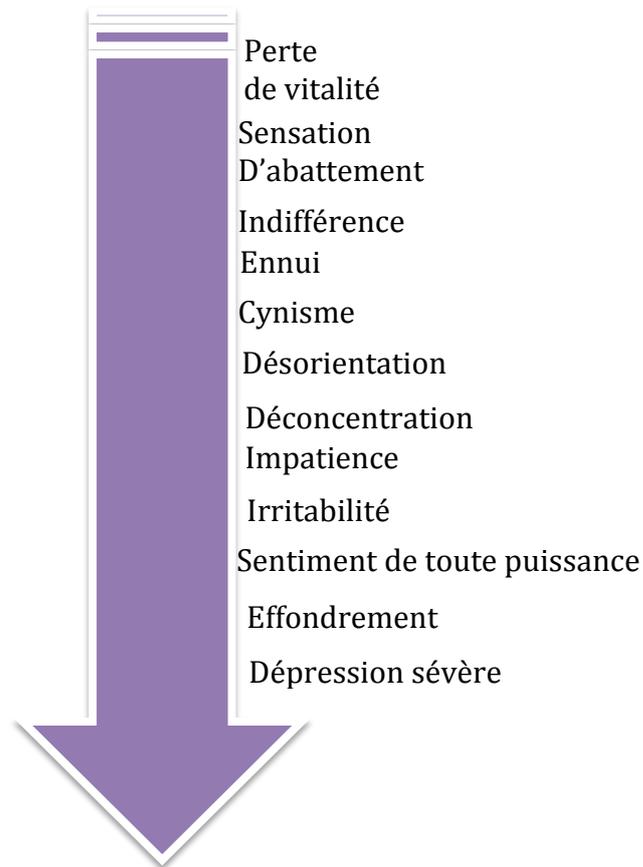
Les symptômes du *burn-out* sont nombreux. Ils ne s'analysent pas en une seule dépression et peuvent se regrouper en trois catégories principales :

- **Des symptômes psychologiques tout d'abord** : ces derniers consistent en des troubles du sommeil, fatigue chronique, insomnies, douleurs physiques, troubles sexuels, malaises, vertiges, perte de l'appétit, transpiration.
- **Les symptômes cognitifs et affectifs ensuite** : dysphorie, hypersensibilité, pessimisme, désespoir, dépression, indécision, cynisme, découragement, tristesse, angoisses, manque de concentration, isolement, détachement émotionnel, image négative de soi et tendance à tenir les autres pour responsables des problèmes personnels. Ces symptômes cognitifs affectent la concentration et la mémoire et conduisent à une inaptitude à résoudre des tâches complexes, des idées fixes et unilatérales. Le doute et l'auto-apitoiement assorties de pensées suicidaires peuvent apparaître.
- **Les symptômes comportementaux et souvent liés à la motivation** : baisse de la productivité, augmentation de l'abus de substances toxiques créant une sorte de dépendance chez l'individu à savoir la drogue, l'alcool ou même la consommation en cigarettes à degré moindre, l'irritabilité, agressivité, impulsivité, repli sur soi, crises de rage, conflits conjugaux et familiaux, augmentation de l'absentéisme au travail, abandon interne

Au regard des composantes du burn-out mentionnées précédemment et de ces symptômes, l'individu serait en réalité affecté en trois temps et donc de manière graduelle. Après une certaine fatigue émotionnelle, il deviendrait distant et adopterait un comportement négatif pour ensuite terminer sur un sentiment de diminution de son efficacité professionnelle.

---

<sup>4</sup> Delbrouck Michel, « Burn-out et médecine » Le syndrome d'épuisement professionnel, *Cahiers de psychologie clinique*, 2007/1 n°28, p.125-126



Quand il lui a été demandé comment s'était manifesté le *burn-out* chez elle, Catherine B. a répondu qu'elle ne parvenait plus à être concentrée. Egalement, elle n'arrivait plus à faire son travail tel que naviguer dans les différentes applications, cela lui demandait un effort énorme qui lui prenait beaucoup d'énergie. S'en suivaient alors de grosses fatigues cérébrales. Il devenait impossible pour elle de mémoriser ce qui venait de se dire, sa mémoire à court terme était affectée. Elle a remarqué également des problèmes de coordination dans son travail, elle n'arrivait en effet plus à enchaîner les tâches, ni même à formuler un discours. Elle nous a rapporté avoir eu des problèmes de coordination au niveau physique (enchaîner des pas de danse par exemple), des oppressions au niveau du crâne, au niveau des oreilles avec la sensation d'oreilles bouchées en alternance avec de l'hyperacousie, des sensations de vertiges et des maux de cœur.

Catherine B. avait l'impression de ne plus ressentir son corps, comme si c'était de la pierre. Lors d'un des entretiens avec les deux managers directs, elle s'est sentie prise au piège, menacée, elle a eu un serrement au niveau du crâne tellement intense qu'elle avait à ce moment là l'impression d'être en train de mourir, doublé d'une peur extrême.

### **D/ Les observations comportementales chez le sujet, victime de burn-out**

« Exit, Voice, Loyalty »<sup>5</sup> : l'expression employée par le sociologue Albert O.Hirschman dans le but de désigner la réaction face un sentiment de non satisfaction relativement à une organisation ou un État, peut être appliquée au *burn-out*.

---

<sup>5</sup> Albert Hirschman, « Exit, Voice and Loyauté : Responses to decline in firms, organizations and states », *Harvard University press*, 1970

En effet, la victime d'un *burn-out* dispose de différents moyens pour agir, à savoir la fuite, le combat ou la soumission.

Les femmes victimes de *burn-out* renoncent la plupart du temps à leur emploi pour se consacrer à une autre tâche. Selon la théorie d'Henry Laborit, auteur du livre *«Eloge de la fuite»*, il vaudrait mieux fuir certaines situations jugées stressantes ou adopter une position défensive. A défaut, l'individu se trouverait dans l'impossibilité de réagir, ce qui mènerait à sa perte.

De manière plus modérée, il arrive aussi que les victimes restent dans l'entreprise mais adoptent une position passive, en ce sens qu'elles montrent un désengagement certain tout en gardant bonne figure pour garder leur emploi. Selon Banville et Chenevert, *«c'est la perception d'injustice, l'absence de support et d'autonomie qui entraîneraient les employés à se désengager de l'entreprise, ce qui résulterait en un retrait temporaire ou permanent de l'organisation»*.<sup>6</sup>

Enfin, troisième comportement possible, la lutte. En limite de rupture, certains optent pour l'affrontement et la ténacité. Il peut s'agir aussi d'investissement démesuré dans son travail, jusqu'à la capitulation.

Catherine B. a rapporté s'être accrochée à tout prix et s'être battue pour garder sa place. Elle nous a en effet répondu : *«J'étais dans une spirale où je ne voulais pas céder, mais j'ai dû capituler car le corps refusait de suivre. Mentalement, je ressentais une très grande souffrance, j'avais un ressenti d'injustice, il faut dire que je m'étais énormément investie. Je ressentais également de la colère que je n'ai pas pu exprimer. J'avais des douleurs dans les muscles avec des crampes, des douleurs dans les articulations, et une forte douleur au niveau du sternum (plexus solaire).»*

## **E/ Les outils de mesure**

Un processus d'enquête du personnel peut bien entendu aider à déceler des cas de *burn-out*.

Des outils permettent de mesurer ce phénomène et parmi les pionniers en la matière, Christine Maslach a inventé un outil de mesure répandu à l'échelle internationale, le « Maslach Burnout Inventory » (MBI). Mesure de référence du *burn-out*, il repose sur les trois dimensions du *burn-out* précitées, à savoir une dimension d'épuisement physique mais aussi émotionnel ; une dimension de dépersonnalisation avec des attitudes détachées ou mêmes cyniques ; une dimension d'inefficacité où tout nouveau projet paraît insurmontable. Utilisé sous ses trois versions par les professionnels et les chercheurs, il permet d'évaluer la façon dont les employés appréhendent leur travail.

Néanmoins de nouveaux outils se doivent d'être développés et cela surtout face à une génération Y qui arrive sur le marché du travail, dotée d'une vision du travail différente de celle de ses prédécesseurs.

## **Stress et Burn-out, une différence de gradation**

Le terme de risque psychosociaux est apparu pour démontrer l'existence de types de souffrance au travail que le mot *stress* n'arrivait plus à démontrer à lui tout seul. Tant ils sont

---

<sup>6</sup> Banville, B., Chenevert, D. « le travail au cœur de la GRH. Les déterminants de l'absentéisme en milieu hospitalier : le rôle de l'engagement affectif et professionnel », XVIIe Congrès de l'AGRH, 2006

nombreux, divers et variés, il est difficile de trouver une définition précise de ce que sont ces risques psycho-sociaux. Selon des experts rattachés au ministère du Travail français, il s'agirait de « *risques pour la santé mentale, physique et sociale engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental* ». Parmi ces derniers, il est possible de recenser l'harcèlement moral, sans doute le plus connu et celui qui a fait l'objet d'une définition précise tant un tel acte est susceptible d'être condamné sur le plan juridique. Néanmoins, il ne faut pas minimiser les autres risques psycho-sociaux dont les conséquences ne cessent de croître, parmi lesquels le *burn-out*.



Le stress constitue l'un de ces RPS, et a sans doute été le plus étudié ces dernières années en raison de sa fréquence croissante dans le monde du travail. Selon une récente européenne sur les conditions de travail datant de 2000, « *28% des salariés européens souffrirait de stress* ». Marie-France Hirigoyen le définit comme « *la réaction d'adaptation de l'organisme pour maintenir l'équilibre de l'état antérieur* »<sup>7</sup>. Au travail, il correspondrait aux contraintes professionnelles.

« *Stress, piment de la vie ou baiser de la mort* » est l'intitulé de l'un des premiers rapports internationaux sur le stress au travail publié 2000 par l'Agence européenne de sécurité et de santé au travail.

Ainsi, il existe un *bon* stress, condition chez l'homme indispensable pour réagir face à des attaques, et un *mauvais* stress.

Darwin avait déjà émis l'hypothèse que la peur permettait à l'Homme de survivre en mobilisant l'organisme afin de faire face au danger. Mais le stress a été véritablement défini en 1930 par Hans Selye, chercheur canadien en psychologie animale, comme « *la réaction de l'organisme à toute situation difficile, contraignante ou menaçante* ». Après une étude menée sur des rats, ce dernier a constaté qu'ils développaient des symptômes communs à toutes les expériences subies, aussi différentes soient-elles. De là est né le *syndrome général d'adaptation*, communément désigné sous le terme de *stress*.

---

<sup>7</sup> Hirigoyen Marie-France, « Harcèlement moral au travail et risques psychosociaux », *Que sais-je ?*, 2014, p. 22-29

Malgré sa connotation négative, le stress n'est pas en soit nocif. Tout se situe au niveau du cerveau des émotions appelé limbique, responsable de la libération par nos glandes surrénales de l'adrénaline et du cortisol, substances chimiques capables de modifier l'état de notre corps mais aussi de nos comportements pour faire face à l'adversité. Il nous donnerait l'énergie d'agir.

Néanmoins ce stress varie en fonction des individus, de leur position dans l'entreprise et de leur référentiel personnel, de sorte que chaque individu développe sa propre vision du stress qui l'entoure.

Le *burn-out* est incontestablement lié à ce stress, ou plus exactement à cette surdose de stress, à son caractère répétitif et permanent. Le *burn-out* trouve sa racine dans le temps et c'est la raison pour laquelle il serait plus exactement la conséquence de réactions de stress quotidiennes conduisant à un épuisement certain de l'individu.

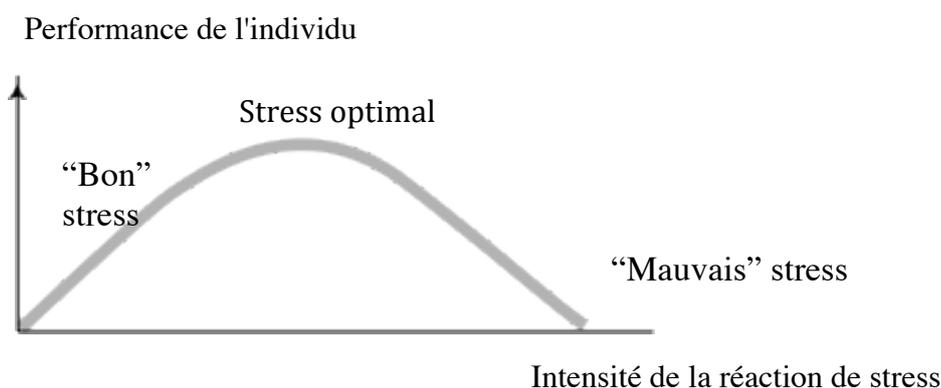
Le *burn-out* découlerait ainsi d'un état de stress professionnel qui se dégraderait au fil du temps.

Puisque le stress peut être défini comme un état qui « survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face » (Accord National Interprofessionnel sur le Stress), on comprend bien le lien avec le *burn-out*, *burn-out* qui en réalité ne serait que l'état de prolongement du stress.

Selon Levy-Leboyer, le stress professionnel est incontestablement un problème de santé publique et a des répercussions économiques non négligeables<sup>8</sup>.

## Stress et performance

Deux psychologues, Yerkes et Dodson, ont montré au début du 20e siècle que le stress est utile à la performance jusqu'à un certain niveau, mais qu'ensuite, il lui devient nuisible. (source : « Minimiser le stress, s'organiser pour réduire les effets négatifs du stress dans l'organisation », *Manageris*, n°125a)



<sup>8</sup> Levy-Leboyer, C. « les apports de la psychologie du travail », éditions d'organisation, 2005

## Harcèlement moral et burn-out

En France, un salarié sur dix estime être l'objet de comportements hostiles dans le cadre de son travail (Enquête Sumer, 2003).

L'harcèlement moral fait l'objet d'une codification dans le code du travail, article L1152-1 « *Aucun salarié ne doit subir des agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptibles de porter atteinte à ses droits ou à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel* ».

Le pionnier en la matière, Heinz Leymann a dressé une liste de 45 comportements pouvant caractériser la mise en place d'un harcèlement moral.

Ces derniers peuvent être regroupés dans des catégories principales, à savoir :

- empêcher la victime de s'exprimer
- isoler la victime
- déconsidérer la victime auprès de ses collègues
- discréditer la victime dans son travail
- compromettre la santé de la victime

Le *burn-out* et l'harcèlement moral sont deux notions bien différentes tant dans leurs éléments constitutifs que dans leur effets sur le sujet, quand bien même ils sont tous deux des risques psycho-sociaux. Et pourtant, l'harcèlement moral peut être la cause de *burn-out*. Puisque le harcèlement moral est source de stress chez l'individu qui en est victime, quand il perdure dans le temps, il pourrait entraîner une situation de *burn-out*. Les personnes en *burn-out* se disent souvent avoir subi des harcèlements.

Généralement, l'harcèlement moral ne peut pas être le seul et unique vecteur du *burn-out*, puisque l'épuisement professionnel repose sur quelque chose de plus insidieux, et de moins voulu. De plus, il est important de préciser que l'épuisement professionnel peut exister en dehors de toute situation d'harcèlement moral, au même titre que le harcèlement moral quand il n'est pas accompagné de stress, conduit plus à la dépression chez la victime qu'au *burn out*, quand bien même là encore la frontière entre les deux est floue. Le *burn-out* impliquerait plus une idée de lutte face au stress tandis que la dépression, une idée de conservation face à la pression.

Il a été demandé à Catherine B. quelles étaient les raisons selon elle, de son *burn-out*.

Voilà ce qu'elle nous a répondu :

*« Il y a eu un abus de pouvoir de la part des managers qui ont cloisonné une équipe (dissuader les gens de s'entraider) et de manière paradoxale, ont instauré un laisser faire, il n'y avait aucune intervention de leur part lorsque le collègue me lançait la balle sur mon clavier par exemple ou la lançait dans le box. Cela perturbait pourtant ma concentration de travail. Elles avaient un discours auprès des collègues qui me désignait comme bouc émissaire à leurs problèmes des rémunérations et d'évolution. En réalité, cela cachait leurs lacunes en management tout en bloquant ma progression de carrière. Il existait une certaine manipulation et des mensonges, un changement de discours selon les interlocuteurs.*

*Lors d'une réorganisation du travail, nous avons été imposées (nous étions 3 personnes) à cette manager anglaise qui a fait semblant de nous accepter, je pense qu'elle avait peur que je lui prenne sa place car j'avais des compétences qu'elle n'avait pas. Elle avait placé une manager au*

*dessus de moi qui ne savait pas manager des cadres, qui n'avait pas l'expérience des nouveaux produits, qui nous donnait des instructions incohérentes, et qui a voulu me brider dans mon travail. »*

Ainsi, sa réponse laisse transparaître l'idée d'un harcèlement moral, qui, accumulé au stress, l'a conduite vers un *burn-out*. Son cas n'est pas isolé, et dans le cas d'un grand nombre de multinationales ou grandes entreprises, les victimes d'un *burn-out* ont aussi été victimes d'harcèlement moral.

## Les facteurs potentiels du burn-out

Freud avançait déjà l'idée que le travail et l'amour sont deux piliers dans la vie d'un être humain, complémentaires parfois ou l'un venant combler l'autre certaines fois. Puisque la réalisation d'un individu passe non seulement par sa sexualité mais aussi par son travail, il n'est pas anodin que l'environnement professionnel, quand il devient malsain, affecte profondément les personnes.

Dans le domaine de la recherche, de nombreuses études ont été menées afin d'identifier les causes de ce phénomène d'épuisement professionnel (Neveu, 1995<sup>9</sup> ; Edey Gamassou, 2006<sup>10</sup>). Beaucoup se sont focalisées sur les caractéristiques propres à l'individu (Chanlat, 1986<sup>11</sup>), d'autres ont analysé l'organisation ou l'entreprise dans laquelle évolue le salarié mais très peu en fin de compte se sont penchées sur la problématique qui lie l'individu en question et son environnement, les liens et relations entre les deux. Or, il semblerait important de le faire étant donné que les problèmes de stress et les dérives que constitue le *burn-out* se développent principalement dans un contexte de travail collectif.

Ainsi, tandis qu'il existe des facteurs inhérents au travail effectué, d'autres concernent plus l'environnement même de l'individu et ses relations avec les autres.

### A/ Les facteurs inhérents au travail

La crise actuelle peut expliquer cette apparition du phénomène de *burn-out* dont la France n'est pas épargnée. Vécue par les individus, elle ne fait qu'aggraver le sentiment de pression et de dégradation des relations au sein de l'entreprise.

Le choc pétrolier et l'arrivée dans un monde post industriel laissait présager la fin d'un enfer au travail, défini par Emile Zola dans *Germinal*. La déception se fit très vite sentir et des contraintes sont très vite apparues, accompagnées de nouvelles notions telles que la pénibilité psychologique.

L'évolution récente au sein du monde du travail est facteur de stress pour les individus et donc de *burn-out* quand ce stress est poussé à son extrême.

Ce qui au départ était un droit comme en témoigne l'article 23 de la Déclaration des Nations Unies de 1948 : « *Toute personne a droit au travail, au libre choix de son travail, à des conditions équitables et satisfaisantes de travail et à la protection contre le chômage* », s'est peu à peu transformé en une obligation au service de l'entreprise et de ses investisseurs. La concurrence ne cesse de croître dans un système largement mondialisé. Également, la baisse

---

<sup>9</sup> Neveu, J.P. « Epuisement professionnel : concept et méthodologie », *Le travail Humain*, 1995, 58(3), p.209-228

<sup>10</sup> Edey Gamassou C., « stress et implication des agents territoriaux : une approche en termes de ressources », Thèse de doctorat, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, 2006

<sup>11</sup> Chanlat J.-F « Le stress et la santé des cadres féminins : un premier bilan », *Gestion. Revue internationale de gestion*, 11 (4), p.53-61

du syndicalisme fait figure de diminution de protection et de sécurité pour les travailleurs. Dans ce contexte largement nocif, les cas de *burn-out* se font de plus en plus fréquents.

Aux travers d'études, il a été démontré que le phénomène du *burn-out* n'avait aucun lien avec la potentielle fragilité psychologique de l'individu qui en est victime, mais au contraire, il serait plus causé par un certain nombre de facteurs lié à son environnement nocif.

Il correspondrait ainsi à un manque d'harmonie au sein du travail ou à un décalage entre l'individu et son travail. Ou au contraire, ce peut être un salarié qui s'investit dans une mission de manière excessive, et qui ne retrouve pas en échange la contribution escomptée. Egalement, certains défendent l'idée que les personnes les plus valorisées dans l'entreprise seraient plus à même de « craquer », et cela vise donc plus facilement *les hauts potentiels*, à savoir les plus motivés, les plus impliqués, les plus performants, les personnes capables de se surpasser et dotées d'un haut niveau d'exigence envers elles mêmes.

Le *burn-out*, dès lors, surviendrait chez les personnes qui ont connu un succès dans leur carrière professionnelle et qui ont réalisé de belles performances mais dont les facteurs pour arriver à ce succès les mettent aussi constamment en danger.

Ainsi, plusieurs causes spécifiques en provenance de l'environnement professionnel existent.

La surcharge au travail est de loin le premier indice. Bien plus qu'un défi que l'homme s'impose, elle implique l'idée de devoir faire plus que ce qu'il est possible de faire et elle peut être poussée à son extrême quand elle s'accompagne d'une complexification intense des tâches demandées.

Le manque de contrôle et l'absence de maîtrise quant aux activités réalisées ensuite est une indication relative à la fracture existant entre la personne et l'emploi qu'elle occupe. Surveillance accrue, moyens limités pour travailler, les victimes du *burn-out* peuvent un jour avoir éprouvé le sentiment d'être infantilisées, surveillées, contrôlées.

Viennent ensuite toute une série de causes : le manque de récompense et de reconnaissance pour les efforts fournis, l'absence de soutien social et de cohésion d'équipe, le décalage entre les valeurs de l'individu et celles de l'entreprise, le sentiment d'injustice entre les salariés, le manque de ressources pour mener à bien le travail demandé.

Selon Catherine B., les responsables de ces cas de *burn-out* sont clairement les managers, les chefs d'entreprise dans le cas des petites entreprises dans lesquelles le chef d'entreprise est en contact direct avec son personnel. Les employés, pour elle, sont aussi responsables, de par la concurrence déloyale présente, et qui conduit même certaines personnes à faire subir du harcèlement pour garder ou prendre la place de quelqu'un.

## **B/ Le défaut de soutien social et organisationnel**

En prenant en considération le fait que la possibilité de se tourner vers un tiers permettrait de mieux faire face aux situations de travail difficiles (théorie de préservation de ressources développée par Hobfoll et Shirom<sup>12</sup>), il est possible d'affirmer que le soutien social et organisationnel aurait incontestablement des effets modérateurs sur des sources de stress ou sur le stress en lui même.

---

<sup>12</sup> Hobfoll S. E. et Shirom A., « Stress and burnout in the workplace – conservation of ressources » dans Golembiewski, *Handbook of Organizational behavior*, Marcel Dekker inc., New York, Basel, Hong Kong, p. 41-60

Si ce facteur ne peut être suffisant pour expliquer les cas de *burn-out*, il ne fait sans nul doute que « *les effets négatifs des situations de travail jugées très contraignantes sont renforcées par le manque de soutien social* »<sup>13</sup>

Le concept de soutien de l'organisation tout d'abord a été défini par Rhoades et Eisenberger comme « *l'étendue selon laquelle les salariés pensent pouvoir obtenir de l'aide de la part de l'organisation lorsqu'ils rencontrent des situations difficiles.*<sup>14</sup> ».

Celui de soutien social quant à lui ferait référence à « *la disponibilité des relations aidantes et à la qualité de celles-ci*<sup>15</sup> »

Chantal Fuhrer<sup>16</sup> a réalisé une étude auprès de 639 infirmières, majoritairement des femmes en couple avec en moyenne 1,3 enfants à charge, afin de déterminer si l'environnement relationnel contribue ou non à la compréhension du *burn-out*. Les résultats ont été jugés satisfaisants en ce sens que le lien est démontré. Plus il y a soutien social de la part de l'entourage, plus l'intérêt dans le travail se manifeste. Le soutien organisationnel quant à lui limiterait le désintérêt dans le métier et le doute dans l'organisation.

### **C/ le conflit famille/travail et l'équilibre vie privée/ vie professionnelle**

« *Avec des attentes reposant majoritairement sur un équilibre entre vie privée et vie personnelle, le risque de frustration est d'autant plus grand que la pression économique est grandissante.* »<sup>17</sup>

La place consacrée à la vie personnelle et donc à la famille et aux proches est très importante dans la vie d'un individu et la génération Y qui a fait son apparition sur le marché du travail depuis peu, en est largement consciente. La relation travail/famille assume une place prépondérante en ce sens qu'il émerge une volonté d'assumer simultanément son engagement personnel et professionnel.

Néanmoins, si cette vie personnelle est source d'équilibre pour tout être humain, elle est aussi demanderesse de beaucoup d'énergie, et donc difficilement conciliable avec sa vie professionnelle. Une étude DARES de 2007 a ainsi souligné le fait que « *parmi les personnes qui exercent une activité professionnelle, près de quatre sur dix trouvent que leur travail rend difficile l'organisation de leur vie familiale* », ce qui ne fait que s'accroître en fonction des conditions d'exercice du métier (travail de nuit, travail les weekends, les jours fériés ...). De plus, la frontière qui autrefois était bien étanche entre vie professionnelle et vie personnelle, ne l'est plus autant et ce décloisonnement peut être source de stress pour l'individu.

Le conflit vie privée vie professionnelle peut se définir comme « *une sorte de conflit inter-rôles dans lequel les pressions de rôles venant du travail et de la famille sont dans une certaine mesure*

---

<sup>13</sup> Fuhrer Chantal et al., « Quand l'environnement relationnel contribue à la compréhension du burnout. », *Management et avenir*, 2011/1 n°41, p. 196

<sup>14</sup> Rhoades L. et Eisenberger R. (2002), « Perceived organizational support : A review of the literature », *Journal of Applied Psychology*, vol.84, n°4, p. 698-714

<sup>15</sup> Leavy, R.L. « Social support and psychological disorder : A review. » *Journal of Community Psychology*, 1983, 11, p. 3-21

<sup>16</sup> Fuhrer Chantal et al., « Quand l'environnement relationnel contribue à la compréhension du burnout. », *Management et avenir*, 2011/1 n°41, p. 194-215

<sup>17</sup> Delaye richard et Boudrandi Stéphane, « L'épuisement professionnel chez le manager de proximité : le rôle régulateur de l'entreprise dans la prévention du Burnout », *Management et avenir*, 2012/2 n°32, p.269

*mutuellement incompatibles*<sup>18</sup> ». Le risque de ce genre de conflit peut être l'interférence des rôles d'une part et la surcharge de rôle d'autre part. Les effets d'un tel conflit famille/travail se feraient sentir dans la vie professionnelle de l'individu, entraînant un stress professionnel, une augmentation de l'absentéisme ainsi qu'une diminution de l'engagement.

L'étude de Chantal Fuhrer prenait également en compte la variable conflit travail/famille. Au regard des résultats, cette dernière a un impact significatif sur la fatigue. Également, plus le conflit travail/famille serait grand, plus important serait l'intérêt et l'enthousiasme au travail. En revanche, plus il y aurait conflit, plus il y aurait doute dans l'organisation, entendue comme le lieu de travail. Ce conflit vie personnelle/vie professionnelle influence donc positivement le *burn-out*.

#### **D) Un phénomène touchant toutes les catégories socio professionnelles**

Quant aux personnes concernées, le phénomène de *burnout* était surtout au départ observé dans les professions médicales, sociales et éducatives.

Certains secteurs tels que la justice, les soins, la police et l'éducation étaient les plus touchés.

Néanmoins, le phénomène de *burn-out* semble se répandre à d'autres secteurs du privé. Par conséquent, de nos jours, absolument toutes les catégories professionnelles sont concernées.

Au sein des entreprises, les cadres sont les plus sensibles à ce phénomène.

Une nouvelle forme de management est apparue dès les années 1980 et a pour principe de responsabiliser les salariés, de les rendre autonomes, ces derniers se voyant en effet contraint de réussir sans aucun droit à l'échec. Dortier parle d'un passage d'une « *situation d'engagement personnel* » à une « *soumission aux ordres* ». Une nouvelle forme de management est apparue en effet : celle qui consiste pour le manager à animer une équipe et générer une certaine dynamique collective, plus que de simplement commander ou diriger. L'autorité ne s'impose plus, elle se négocie vis à vis des collaborateurs. Les résultats quant à eux se font bien attendre des dirigeants. Les exigences accrues associées à un contrôle moindre des tâches réalisées conduirait plus facilement vers le syndrome de *burn-out*.

Et il a été soulevé un vrai problème chez les managers victimes de *burn-out* puisque les symptômes sont très difficiles à déceler car résultant naturellement de leur style de vie, qualifié d'*hypermodernité*. Une certaine banalisation de l'urgence et de l'immédiateté de par un usage intensif et permanent de nouveaux moyens de communication conduit à un stress qui dépossède le manager du sens de son activité. D'autant plus qu'il se trouve coincé entre les collaborateurs d'une part et les supérieurs hiérarchiques de l'autre, aux idées bien différentes.

#### **E) une différence entre les sexes, néanmoins minime**

Une étude menée en 2007, par le centre de compétence pour la promotion de la performance et de la qualité de vie au travail sur un échantillon de 365 personnes, a démontré que les femmes seraient plus susceptibles d'être victimes de ce phénomène de *burn-out* puisque 46% d'entre elles admettent avoir subi ce syndrome contre 40% des hommes.

Également, le niveau moyen d'épuisement est plus élevé chez les femmes que chez les hommes. 35% d'entre elles auraient atteint un degré élevé d'épuisement (plus de 3,2 sur une échelle de 6) contre 26% des hommes.

---

<sup>18</sup> Kahn et al., « Organizational stress », New York : Wiley, 1964

La différence entre les deux sexes reste néanmoins minime, de sorte qu'il n'est pas possible de parler pour l'instant, d'une sensibilité plus élevée des femmes face au phénomène d'épuisement professionnel.

Par conséquent, ce n'est pas tant la quantité de travail qui ferait souffrir nos travailleurs modernes, mais plus le stress qualitatif à savoir le manque de reconnaissance, la difficulté à concilier vie professionnelle et vie personnelle, ainsi que l'insécurité de l'emploi.

Aussi, ce serait l'environnement de l'individu, l'organisation dans laquelle il travaille ainsi que les mauvaises conditions d'exercice qui seraient la cause du *burn-out*, plus que l'âge le sexe, ou même la catégorie socio professionnelle<sup>19</sup>.

Le *burn-out* ne doit pas être centré sur l'individu pour être compris. Au contraire, tel qu'il est vécu par un individu, il est fortement influencé par les relations qu'il entretient avec sa famille (relation famille/travail), son entourage (soutien social) et l'organisation dans laquelle il travaille (soutien organisationnel).

Ainsi, dans la conclusion de son étude, Chantal Fuhrer évoque le fait qu'il s'agirait selon elle, d'un « *phénomène systémique, émergent des interactions de l'individu avec son environnement* ».

## Les conséquences sociétales du Burn-out

De par l'emprise médiatique, et son ampleur avérée, les plus hauts placés se sont intéressés à la question et en ont même fait une urgence nationale incitant les entreprises de plus de 1000 salariés à négocier. Le gouvernement français souhaiterait inclure le *burn-out* dans la classification des maladies du travail.

Nous allons donc analyser les conséquences de ce phénomène qui fait de plus en plus parler de lui.

### A) Les impacts organisationnels

Les entreprises également sont vigilantes puisque ce phénomène de *burn-out* aurait des influences sur la compétitivité même de l'entreprise, puisque viendrait diminuer la productivité des individus, le turn over, l'absentéisme, le manque d'enthousiasme nécessaire pourtant à une certaine dynamique au sein de l'entreprise. Le seul stress couterait en réalité entre 3 et 4% du PIB selon une évaluation réalisée par le Bureau International du Travail. Dans un rapport de 2007, la Commission européenne soulignait l'augmentation inquiétante de la souffrance au travail et cela va dans le sens de l'OMS qui prévoit qu'en 2020, la dépression deviendra la principale cause d'incapacité de travail alors qu'elle n'est que la quatrième aujourd'hui. Chaque fois qu'un collaborateur quitte l'entreprise car victime d'un *burn-out*, ce départ représente une perte certaine de main d'œuvre et de capital intellectuel mais aussi et surtout de savoir faire et d'expérience. De plus quand elle touche un manager, le risque est celui de la contamination au reste de l'équipe. Le comportement de la victime est tel, qu'il risque d'impacter les plus fragiles, mais également l'organisation même du travail.

---

<sup>19</sup> Delaye Richard et Boudrandi Stephane, « L'épuisement professionnel chez le manager de proximité : le rôle régulateur de l'entreprise dans la prévention du burnout », *Management et avenir*, 2012/2 n°32, p. 254-259

## B) Les conséquences dans la sphère privée

L'impact sur la sphère privée est certain. Les absences se font sentir, de par le manque de congés, les tâches qui s'accumulent. Le sujet consacre dès lors de moins en moins de temps à sa famille, se coupe petit à petit de ses amis et finit par s'effacer et se replier sur lui-même. Mal dans sa peau, les conséquences dans la sphère familiale peuvent être désastreuses.

Selon Angelo Dos Santos Soales, « 43% des personnes touchés par le stress professionnel ou le *Burn-out* ont du mal à s'endormir ou à dormir à cause des pensées ou des images liées à leur travail et 13% ont fait des cauchemars à propos de leur travail au cours des sept derniers jours. »<sup>20</sup>

De plus, pour les hommes, il est certain que les attentes qu'a la société envers eux-mêmes n'est que facteur supplémentaire conduisant au *burn-out*. En effet, outre le rôle de l'homme en tant que générateur de ressources pour le foyer, les personnes de sexe masculin se doivent de plus d'être viriles, ainsi que des époux tendres et des pères aimants.

Ainsi, « là où le repos devait permettre de prendre un peu de recul, il faut compenser les absences et faire preuve de la même infaillibilité que dans l'espace professionnel ». Les victimes de *burn-out* ont souvent une baisse de libido avérée, ce qui peut être vécu comme un traumatisme de la part des hommes dans leur manière de vivre leur masculinité.

Les femmes ne sont pas en reste pour autant. Ces dernières effectuent souvent un choix simple, mais non sans conséquence. Elles abandonnent leur travail pour se consacrer entièrement à leur famille et à leur foyer, ce qui peut conduire à plus ou moins long terme, à des tensions au sein du couple.

Catherine B. nous a parlé des conséquences de son *burn-out* dans la sphère privée :

*« J'éprouvais une très grande fatigue, cette situation m'a généré un stress intense, mon organisme a vieilli de plus d'une quinzaine d'années. Je ne pouvais plus reprendre mon ancien travail ni tout travail stressant. Le corps se bloque comme s'il était allergique. Le moindre bruit, par exemple le bruit d'un interrupteur me déclenchait des décharges dans le crane. Je n'arrivais plus à me lever, cela me demandait des efforts intenses. j'étais comme une pile complètement déchargée. La rupture avec mon ami a été une autre conséquence, le rejet de tout, rejet d'obligations, de tâches ménagères.*

*Les problèmes de mémoire entraînaient des angoisses et de la paranoïa. J'étais très sportive, je suis maintenant obligée d'écouter mon corps et d'être très raisonnable. Je suis obligée de me booster, cela ne coule plus comme avant. »*

## Les possibles remèdes au *burn-out*

### A/ La réponse du gouvernement

La prévention contre le *burn-out* est devenue une préoccupation nationale. Le législateur impose des mesures de plus en plus draconiennes pour les entreprises afin de s'assurer que l'environnement de travail est sain pour les salariés et qu'il ne met pas en danger leur santé physique ou psychique. Les entités imposées une fois un certain seuil franchi en termes d'effectifs, telles que le médecin du travail, le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions

---

<sup>20</sup> Dos Santos Soales, A. « le travail dans la peau, mais l'âme maganée : la réalité des professionnelles et professionnels des commissions scolaires. » Montréal : Département d'organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM (ESC UQAM).

de travail ou les organisations syndicales, inspirent à un certain confort et à une certaine protection face aux abus possibles dans l'exercice des fonctions.

Egalement, une directive européenne, datant de 1989 et transposée dans la législation de tous les états membres, prévoit l'obligation pour l'employeur d'assurer la sécurité et la santé des travailleurs sur les lieux de travail, ce qui a pour effet de les prémunir contre les effets nocifs du stress.

Néanmoins, ce *burn-out* encore très peu reconnu et qui fait de nombreuses victimes en France tout d'abord et dans le reste du monde ensuite, implique, outre des problématiques en termes d'emploi et un risque de licenciement, de nombreux frais pour ces dernières, non remboursées dans la plupart des cas.

En effet, ces affections sont très difficilement reconnues vu le flou sur la définition clinique de ce syndrome et l'absence de tableaux de maladies professionnelles spécifiques. A l'heure actuelle, le *burn-out* peut être reconnu au titre de l'article L 461-1 du code de la sécurité sociale, mais uniquement si la maladie justifie une incapacité permanente de plus de 25% et si un lien «direct et essentiel» avec le travail a été mis en évidence par un comité régional de reconnaissance des maladies professionnelles. Seuls quelques dizaines de cas sont reconnus chaque année.

Dès lors, certains mouvements, en particulier en provenance du corps médical, et certains hauts dirigeants, appellent à une reconnaissance du *burn-out* en tant que maladie professionnelle.

Une bonne nouvelle est apparue en octobre dernier, le stress et le *burn-out* sont entrés dans la législation belge. Cela a eu pour effet d'élargir la loi sur les risques psycho-sociaux et de responsabiliser davantage l'employeur, l'obligeant à mettre en place les mesures efficaces pour protéger la santé mentale et physique de ses salariés (tiers intervenant sur la question, obligation de garantir le bien être des salariés). Il ne reste plus pour la France qu'à suivre ce chemin ...

## **B/ Un soutien familial intensifié**

L'importance du soutien de la famille et des proches dans le cas du *burn-out* est énorme.

Néanmoins, il est prouvé que les proches ne réagissent en général que trop tard et plus spécifiquement par étapes. Au départ, ils encourageront l'individu à s'impliquer d'avantage au travail et au sein de l'entreprise et ne réaliseront que trop tard que le sujet est pathologiquement atteint.

## **C/ Une nouvelle forme de management, la solution ?**

« Les sujets au syndrome du *Burn-out* se disent 20% moins confiants en eux que ceux qui possèdent de faible degré (de confiance). »<sup>21</sup>. Quand on sait que le *burn-out* est lié au monde professionnel, le concept de management en lui même apparaît donc important, « surtout

---

<sup>21</sup> Coull, A., Heyraud, A., Deschamps, F., Schulze, B., Wranik, T. « Le burnout et ses causes ». Etude en Suisse Romande. Lausanne: Sustainable Performance – Centre de Compétence pour la Promotion de la Performance et de la Qualité de Vie au Travail, 2008

*dans les situations d'apprentissage ou feedback, soutien et félicitation sont des ingrédients nécessaires à l'acquisition de la confiance en soi »<sup>22</sup>.*

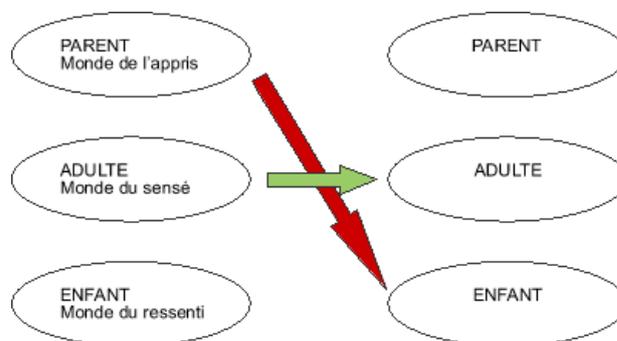
Il ne fait sans nul doute qu'outre l'aspect individuel du *burn-out*, il sera également nécessaire de se préoccuper des pathologies collectives.

Une prévention face à ce risque doit être mise en place, l'instauration d'entretiens annuels bien préparés pour déceler quelconque niveau de *burn-out* pourrait être une solution, sans quoi ce phénomène ne cessera de faire des ravages tant d'un point de vue humain qu'au sein de la gouvernance.

D'autres formes de management devraient être envisagées, à savoir un management participatif, des marques d'attention par exemple, puisqu'on le sait le soutien organisationnel est important pour limiter l'apparition de l'épuisement professionnel.

Les managers tout particulièrement se doivent d'être attentifs à tout signe de stress dans l'entreprise, et cela n'est pas tâche facile tant on connaît la difficulté à identifier les risques psycho-sociaux et tant on sait à quel point ils sont personnels. Ainsi, afin d'anticiper, un bon manager se doit de faire un point régulier avec les salariés sur les conditions de travail dans l'entreprise. Il se doit d'être à l'écoute, de veiller à une certaine justice et équité existante entre les employés et de sanctionner si besoin est, tout en favorisant les échanges, qui font souvent défaut dans les structures et qui, outre développer une certaine dynamique, permettent de régler un grand nombre de problèmes et malentendus.

Il est important de ne pas infantiliser les employés mais au contraire d'instaurer un langage d'adulte à adulte, dans lequel on ne touche pas à l'affecté. Il ne faut pas traiter les employés comme des subordonnés mais bien comme des collaborateurs (conformément à l'analyse transactionnelle d'Eric Berne<sup>23</sup>).



Néanmoins, même si le style de management directif est décrié par grand nombre de personnes, il ne fait sans nul doute qu'il n'existe pas un style de management par excellence, mais qu'au contraire un bon manager est celui capable d'adapter son style de leadership aux situations qui se présentent à lui. Cela implique de prendre en considération la personnalité et les attentes des différents collaborateurs qui sont sous son autorité.

Ainsi, tandis qu'il sera nécessaire d'instaurer un style de management directif, par lequel le manager donne des instructions précises et surveille leur exécution quand l'action doit être

<sup>22</sup> Blanchard K., Hersey, P., & Dewey, J. « Managing of Organizational Behavior : Leading Human Resources », (Vol.8), 2000

<sup>23</sup> Berne Eric, « Analyse transactionnelle et psychothérapie », *petite bibliothèque payot*, 2001

structurée pour parvenir aux objectifs, le manager pourra adopter un style de management plus souple tel que le style participatif ou consensuel, afin de faire naître un véritable esprit de groupe et quand les objectifs à atteindre nécessitent l'investissement de tous collaborateurs.

Au contraire, dans d'autres circonstances, le manager devra être capable de responsabiliser ses partenaires par le biais de la délégation ou de les mobiliser en adoptant un style persuasif.

Il n'existe donc pas une forme de management idéale, quand bien même le management participatif est de plus en plus mis en avant, mais au contraire la meilleure forme de diriger une équipe reste encore l'adaptation. Le manager se doit aussi d'être capable de ressentir les émotions et de faire preuve d'empathie et agir sans a priori afin d'éviter tout effet pygmalion (théorie de Rosenthal & Jacobson, 1968).

- 1 Un style **directif** pour structurer l'action
- 2 Un style **participatif** pour faire grandir
- 3 Un style **consensuel** pour associer
- 4 Un style **persuasif** pour mobiliser
- 5 Un style **déléгатif** pour responsabiliser

## D/ Des solutions organisationnelles

Au sein de l'entreprise, le but devrait également être de limiter le conflit famille/travail par la mise en place de mesure permettant aux salariés de mieux gérer les contraintes professionnelles et personnelles, telles que la création de crèches au sein des entreprises.

Autre type de mesures, General Electric a par exemple instauré un mécanisme pour favoriser les discussions ouvertes, désigné sous le terme de *candid feedback*. Ce système permet un règlement amiable des problèmes, en présence d'un animateur extérieur à l'entreprise ainsi que des salariés en cause, sans que le supérieur hiérarchique assiste à la réunion.

Selon Catherine B. les solutions au *burn-out* seraient une organisation claire, écrite, au sein de l'entreprise. Egalement, plus d'implication de la DRH avec des informations croisées. Les managers devraient être neutres, capables de suivre l'évolution de carrière. Dès qu'un problème de dysfonctionnement dans une équipe apparaît, il faut agir vite selon elle, car le *burn-out* suite à du harcèlement touche les catégories les plus actives et investies. C'est un phénomène très insidieux. Les managers ne devraient pas être les acteurs de la rétribution, cela réduirait le "copinage", surtout quand on sait que les notes attribuées aux employés lors des entretiens annuels sont souvent modifiées derrière leur dos.

## E/ Apprendre à s'adapter

Au même titre qu'un sportif de haut niveau ne pourrait enchaîner les compétitions sans s'accorder des pauses, il en est de même pour les salariés qui doivent apprendre à se régénérer

Le monde professionnel a changé, et il est de plus en plus demandé aux salariés d'apprendre à s'adapter face aux différentes situations qui se présentent à eux. Cela leur demande une compétence à gérer leur stress, puisque le processus d'adaptation est perturbant et source d'inquiétude. Pour cela, une maîtrise des manifestations du stress à court terme s'impose, par le biais de la méditation ou relaxation par exemple. La méditation de pleine conscience ou *mindfulness* propose par exemple, « *face aux moments de stress quotidien, de ne pas chercher à fuir ces instants par la distraction ou l'action mais de les accueillir et de les observer dans un état particulier de conscience et d'éveil corporel* »<sup>24</sup>.

Egalement, pour évacuer ce stress accumulé, il est important de consacrer des moments aux loisirs et ce même en période de crise intense. Au même titre qu'un sportif de haut niveau ne pourrait enchaîner les compétitions sans s'accorder des pauses, il en est de même pour les salariés qui doivent apprendre à se régénérer.

Néanmoins, le stress est aussi quelque chose qui se contrôle et cela demande un travail à long terme. Une remise en question de l'individu s'avère indispensable afin d'être en mesure de clarifier sa philosophie de vie (*en définissant ses propres valeurs par exemple*), d'apprendre à développer des attitudes positives et ce en quelconque situation, ainsi que mener une vie la plus saine possible.

D'un point de vue pratique, la participation des salariés à des séances de coaching leur permettrait également de parvenir à gérer leur stress.

Puisque les conflits travail/famille favoriseraient les situations de *burn-out*, il est important pour les salariés d'apprendre à définir les limites entre la sphère familiale et la sphère professionnelle. Pour certains, cette délimitation entre les deux serait insurmontable sur du long terme, et plutôt que de rechercher un équilibre, il serait plus intéressant pour eux de privilégier un épanouissement global.

Certaines mesures prises par les entreprises les aideraient en ce sens : en effet, en Allemagne, BMW a passé un accord pour que les salariés aient « droit à l'injoignabilité » de façon à ce que ceux-ci ne soient pas sollicités par email au-delà de leur horaire de travail.

Enfin, être capable de développer son intelligence émotionnelle peut être une solution préventive face au *burn-out*. En effet, pour maîtriser son stress et ses émotions en général, il faudrait être capable de prendre du recul, afin que celles-ci ne gouvernent par notre comportement à notre insu (Daniel Goleman, 1995).

<sup>24</sup> Fehmi L., & Robbing J., « La pleine conscience : guérir le corps et l'esprit par l'éveil de tous les sens », Paris, Belfond, 2010

**La dernière question posée à Catherine B. était la suivante :** *Selon vous, est ce qu'il est vraiment possible de sortir de ce burn-out et de recommencer à travailler après, dans le même contexte ? Ou ce burn-out implique-t-il nécessairement un changement de cap dans la vie personnelle de la victime ?*

**Sa réponse a été la suivante :** « Sortir du *burn-out* c'est très long , c'est comme sortir d'un coma. Il faut prendre soin de soi, il faut réapprendre à faire travailler sa mémoire sans la fatiguer, passer au dessus des moments d'angoisse (par exemple lorsque l'on cherche ses clefs). Il est impossible de retravailler dans le même contexte, ce serait dangereux. Nécessairement, cela implique donc un changement de milieu , la victime doit avoir confiance, elle a besoin de se retrouver parmi des personnes calmes et bien attentionnées.

Me concernant, cela fait 3 ans, il y a de la progression de jour en jour. J'étais une fonceuse, je me remettais très vite et j'étais très endurante. Cela a été très dure de faire preuve de patience. »

Il est donc difficile mais bien possible de sortir de ce *burn-out*. Cette note positive ne doit pas néanmoins dédramatiser les choses, une vigilance face à ce phénomène reste donc de mise.

# Bibliographie

## Articles de recherche

- Delaye Richard et Boudrandi Stéphane, « L'épuisement professionnel chez le manager de proximité : le rôle régulateur de l'entreprise dans la prévention du Burnout », *Management et avenir*, 2012/2 n°32, p.254-269
- Delbrouck Michel, « Burn-out et médecine » Le syndrome d'épuisement professionnel, *Cahiers de psychologie clinique*, 2007/1 n°28, p.121-132
- Delbrouck Michel, « Je suis épuisé(e) par ma charge de travail. Que puis-je y faire ? Le burn-out ou la souffrance des soignants » Causes spécifiques du syndrome d'épuisement professionnel du soignant, *Imaginaire et Inconscient*, 2010/1 n°25, p.157-166
- Delbrouck Michel, « Comment traiter le burn-out – Principes de prises en charge du syndrome d'épuisement professionnel », 2011, *De boeck*
- Fuhrer Chantal et al., « Quand l'environnement relationnel contribue à la compréhension du burnout. », *Management et avenir*, 2011/1 n°41, p. 194-215
- Marie Pascal et al., « « Burnout » : éléments sur les logiques de l'effondrement professionnel ». Réflexion autour du risqué d'effondrement chez les professionnels de santé mentale, *Empan*, 2004/3 n°55, p.27-33
- Maslach, C. & Leiter, M.P., « Burnout, le Syndrome d'épuisement professionnel », 2011, *édition des Arènes*, Paris
- Schaufeli Wilmar B., « The Balance of Give and Take: Toward a Social Exchange Model of Burnout », *Revue internationale de psychologie sociale*, 2006/1 Tome 19, p. 75-119.

## Synthèses

- « Mieux agir face aux risques psycho-sociaux », *Manageris*, 2011, n°202b
- « Gérer son stress : comprendre son stress pour en maîtriser les conséquences. », *Manageris*, n°121a
- « Gérer son énergie pour être performant sur la durée - Trouver son équilibre pour s'investir sans tomber dans l'épuisement professionnel », *Manageris*, 2009, n°184b
- « Développer son intelligence émotionnelle – Mieux maîtriser un facteur critique de performance », *Manageris*, 2011, n°205b
- « Dépasser l'opposition vie privée/vie professionnelle – un nouvel équilibre à inventer », *Manageris*, 2013, n°220b
- « Le leadership adaptatif, condition de performance durable – savoir changer de style de management en fonction des exigences de la situation », *Manageris*, 2011, n°207b
- « Minimiser le stress, s'organiser pour réduire les effets négatifs du stress dans l'organisation », *Manageris*, n°125a

## Autres références

- Banville, B., Chenevert, D. « le travail au cœur de la GRH. Les déterminants de l'absentéisme en milieu hospitalier : le rôle de l'engagement affectif et professionnel », XVIIe Congrès de l'AGRH, 2006
- Berne Eric, « Analyse transactionnelle et psychothérapie », *petite bibliothèque payot*, 2001
- Blanchard K., Hersey, P., & Dewey, J. « Managing of Organizational Behavior : Leading Human Resources », (Vol.8), 2000
- Chanlat J.-F « Le stress et la santé des cadres féminins : un premier bilan », *Gestion. Revue internationale de gestion*, 11 (4), p. 53-61
- Combalbert, N. & Riquelme-Senegou, C., « Le mal être au travail », *presses de la renaissance*, 2006
- Coull, A., Heyraud, A., Deschamps, F., Schulze, B., Wranik, T., « Le burnout et ses causes » Etude en Suisse Romande. Lausanne: Sustainable Performance – Centre de Compétence pour la Promotion de la Performance et de la Qualité de Vie au Travail., 2008

- Delaye Richard et Boudrandi Stephane, « L'épuisement professionnel chez le manager de proximité : le rôle régulateur de l'entreprise dans la prévention du burnout », *Management et avenir*, 2012/2 n°32, p. 254-269
- Dos Santos Soales, A. « le travail dans la peau, mais l'âme maganée : la réalité des professionnelles et professionnels des commissions scolaires. » Montréal : Département d'organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM (ESC UQAM).
- Edey Gamassou C., « stress et implication des agents territoriaux : une approche en termes de ressources », Thèse de doctorat, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, 2006
- Fehmi L., & Robbing J., « La pleine conscience : guérir le corps et l'esprit par l'éveil de tous les sens », Paris, *Belfond*, 2010
- Fuhrer Chantal et al., « Quand l'environnement relationnel contribue à la compréhension du burnout. », *Management et avenir*, 2011/1 n°41, p. 196
- Hirigoyen Marie-France, « Harcèlement moral au travail et risques psychosociaux », *Que sais-je ?*, 2014, p. 22-29
- Hirschman Albert, « Exit, Voice and Loyauté : Responses to decline in firms, organizations and states », *Harvard University press*, 1970
- Hobfoll S. E. et Shirom A., « Stress and burnout in the workplace – conservation of ressources » dans Golembiewski, *Handbook of Organizational behavior*, Marcel Dekker inc., New York, Basel, Hong Kong, p. 41-60
- Kahn et al., « Organizational stress », New York : Wiley, 1964
- Leavy, R.L. « Social support and psychological disorder : A review. » *Journal of Community Psychology*, 1983, 11, p. 3-21
- Levy-Leboyer, C. « Les apports de la psychologie du travail », *éditions d'organisation*, 2005
- Maslach C., et Leiter M.P., « Burn out, le syndrome d'épuisement professionnel », *les Arènes*, 2011
- Neveu, J.P. « Epuisement professionnel : concept et méthodologie », *Le travail Humain*, 1995, 58(3), p.209-228
- Rhoades L. et Eisenberger R., « Perceived organizational support : A review of the literature », *Journal of Applied Psychology*, vol.84, n°4, p. 698-714