

Burn-out : qu'en savons-nous aujourd'hui ?

Comprendre la souffrance au travail pour
mieux la prévenir

Céline LECLERCQ
Maitre de conférences,
Assistante/Doctorante ValoRH (Uliège)
Clinicienne du travail (CITES – ISoSL)



Quand le travail consume...



Risques Psychosociaux

Organisation du travail

Structure d'organisation, répartition des tâches, procédures de travail, outils de gestion, style de management, politiques RH et bien-être, ...

Conditions de vie au travail

Environnement physique, aménagement des lieux, équipements, bruit, interruptions, positions de travail, ...

Contenu du travail

Tâches, complexité et variation des tâches, charge physique/mentale/cognitive, clarté des tâches, ...

Relations interpersonnelles au travail

Relations internes (e.g. collègues, hiérarchie, ...)
Relations avec les tiers (e.g. enfants, parents, patients, clients,...)
Possibilité de contact, qualité des contacts, communication, ...

Conditions de travail

Contrat, horaires, possibilités de formation, gestion de carrières, procédures d'évaluation, ...



Burnout: phénomène multifactoriel

Facteurs sociétaux

Mutations sociologiques

Mutations organisationnelles

→ Extension du burnout dans différentes professions

→ Intensification du travail par la compétitivité

→ Développement fulgurant de la technologie

→ Nouvelles formes d'emploi et d'organisation

→ Fragilisation des rôles

Facteurs organisationnels

Surcharge de travail

Exigences de travail

Manque de moyens

Pression temporelle

Manque de support social

Manque de sécurité dans l'emploi

Flexibilité et polyvalence

Perte du collectif ...

Les 5 risques psychosociaux

Facteurs personnels

Personnalité

Valeurs associées au travail

Importance accordée au travail

Statut socio-économique

Age/expérience

Attitudes liées au travail

Perfectionnisme

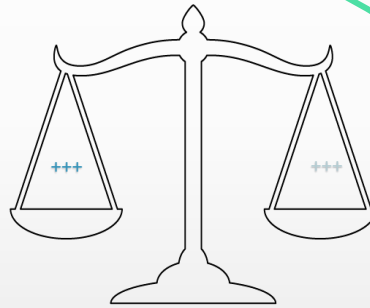
Rumination affective

Difficultés de vie

Equilibre entre les ressources et les contraintes



Contraintes Ressources



Contraintes Ressources



Contraintes Ressources

Conséquences à différents niveaux

Personnelles	Organisationnelles
Burnout	Baisse du climat de travail
Souffrance relationnelle	Conflits
Symptômes physiques	Accidents
Symptômes psychiques	Absentéisme
Symptômes comportementaux	Présentéisme
Incapacité de travail	Baisse qualité du travail
Difficultés dans la sphère privée	Effet « boule de neige »
	Turnover

Focus sur le burnout

Définition du burnout

Selon Maslach & Leiter (2008), le burnout est traditionnellement caractérisé par 3 dimensions :

- Epuisement
- Cynisme ou détachement psychologique
- Manque d'accomplissement personnel

Selon la nouvelle définition (Desart, De Witte & Schaufeli, 2019), le burn-out se caractérise par quatre symptômes clés:

- Epuisement
- Distanciation mentale
- Dérèglement cognitif
- Perte de contrôle émotionnel

Et 3 symptômes secondaires:

- Symptômes de stress psychique
- Symptômes de stress psychosomatique
- Etat dépressif

Définition du burnout

« Un **processus multifactoriel** qui résulte de l'**exposition prolongée** (plus de 6 mois) en situation de travail à un **stress persistant**, à un manque de réciprocité entre l'investissement (**exigences** du travail, demandes) et ce qui est reçu en retour (**ressources**), ou à un **déséquilibre** entre des attentes et la réalité du travail vécue, qui provoque un **épuisement professionnel** (à la fois émotionnel, physique et psychique), une **fatigue** extrême que les temps de repos habituels ne suffisent plus à soulager et qui devient chronique ainsi qu'un sentiment d'être totalement vidé de ses ressources. Cet épuisement peut aussi avoir un impact sur le contrôle de ses **émotions** (irritabilité, colère, pleurs...) et de ses **cognitions** (attention, mémoire, concentration) et peut à son tour provoquer des changements dans les **comportements** et les attitudes. La personne se détache et devient **cynique** (distanciation mentale). Il s'agirait en fait d'une mesure d'adaptation (inefficace) face aux exigences auxquelles la personne ne sait plus faire face. Progressivement, elle **se désengage** de son travail, diminue son investissement et met son entourage à distance, voire développe des conceptions péjoratives à propos des personnes avec qui elle travaille. Ce qui résulte en un **sentiment d'inefficacité professionnelle** (diminution de l'accomplissement au travail, dévalorisation de soi, la personne ne se sent plus efficace dans son travail). Cet état d'esprit n'est par ailleurs souvent pas remarqué par le travailleur pendant un long moment » (Conseil supérieur de la santé, 2017).

Symptômes

Manifestations physiques	Manifestations psychiques		Manifestations comportementales
↓ énergie	Rumination	Irritabilité	Changement d'attitude envers autrui
Troubles du sommeil	↓ concentration	Frustration	Tendance à s'isoler
Fatigue	↓ motivation	Ambivalence : rester ou partir	Agressivité
Plaintes neurovégétatives/ fonctionnelles (e.g. palpitations, plaintes gastros intestinales, épigastralgie , oppression thoracique,	Humeur dépressive	↓ estime de soi	Augmentation des erreurs
	↓ mémoire	↓ compétence	Hygiène de vie perturbée
	Anxiété	↓ contrôle	Absentéisme
	↓ sentiment de compétence	↓ idéalisme	↓ performance
	Dépersonnalisation	↓ accomplissement personnel	
	Cynisme		

Les stades du burnout

Céline Leclercq & Isabelle Hansez (2023)

STADE 0 : Engagement au travail avec enthousiasme idéaliste

- Travail idéalisé et pouvant répondre à toutes les attentes
- Ambitieux, idéaux et objectifs élevés
- Performance élevée, capacités d'autonomie et bon contact avec ses collègues
- Forte identification à l'organisation, investissement et engagement dans le travail, procurant beaucoup d'énergie
- Priorité portée sur le travail, parfois au détriment de la vie privée
- Difficultés à poser les limites par rapport aux exigences

STADE 1 : Fragilisation de l'idéal

- Changements et/ou contradictions dans l'environnement professionnel qui affectent l'enthousiasme et le dévouement précédemment éprouvé
- Sentiment d'angoisse de perdre son idéal de travail
- Crainte de ne plus devoir travailler par intérêt mais par nécessité
- Doute de l'efficacité au travail et remise en question de la pertinence et la valeur du travail
- Difficultés à changer ou faire évoluer la situation (sentiment d'inertie)
- Identité du travailleur touchée ; le travail se vide de sens
- Difficulté à percevoir la reconnaissance et le respect venant des autres
- Détérioration des relations sociales
- Hyperactif, surinvestissement dans les tâches avec un rythme de travail excessif pour faire face au stress croissant et/ou par peur de l'inactivité ou de l'inefficacité et ce, jusqu'à l'épuisement
- Attachement envers le travail et la fonction toujours présent

STADE 2 : Apparition du retrait protecteur

- Déception
- Remise en question du travail comme voie d'épanouissement
- Rejet des valeurs associées au travail
- Nécessité de se protéger contre la perte de son idéal
- Mécanismes de défense
- Perte de confiance envers l'employeur et/ou les collègues
- Premiers signes cliniques (e.g., impatience, irritabilité, troubles somatiques)
- Changements des attitudes et comportements (e.g., cynisme, isolement)
- Insensibilité ou sentiment général de tristesse
- Difficultés à garder une image positive de soi
- Intolérance aux dysfonctionnements de l'organisation
- Absences plus régulières sans récupération
- Décalage entre le rythme personnel et la rapidité exigée au travail
- Sphère privée contaminée par le mal-être(e.g., famille, loisirs, amis)

STADE 3 : burnout

- Evènement marquant avec réactivation des affects
- Idéal d'un travail épanouissant s'éteint
- Doute étendu à toute l'identité du travailleur
- Perception accrue des sensations corporelles et des limites par crainte d'être démuni
- Incapacité à travail avec sentiment de honte
- Parfois, incompréhension de l'entourage
- Relations sociales menacées en raison des difficultés à interagir socialement
- Risque de développer un état dépressif
- Projets en dehors de son travail possibles
- Besoin de temps pour accepter ce qui arrive

Diagnostic différentiel

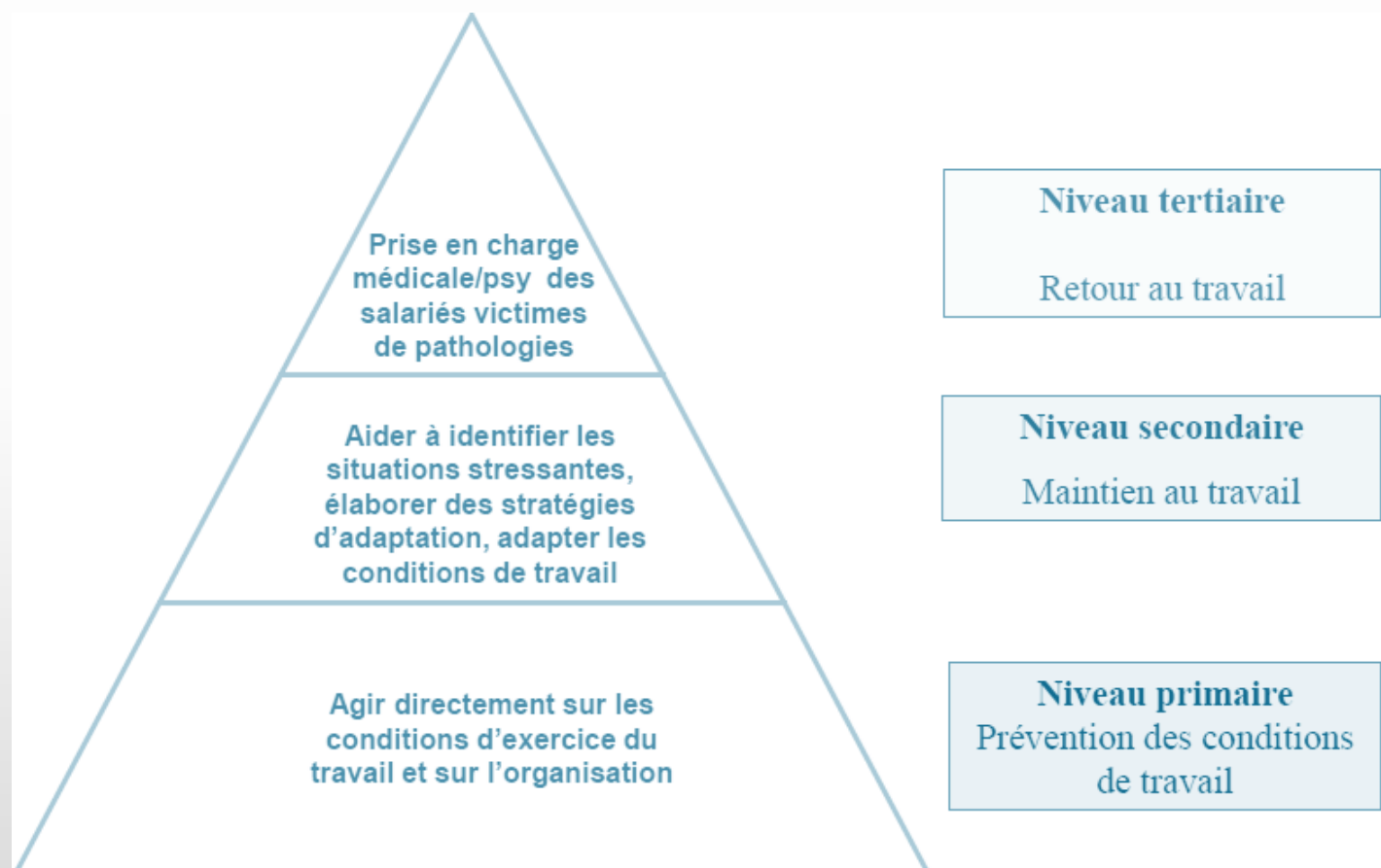
Burnout VS...

- Stress
- Dépression
- Difficultés de vie
- Fibromyalgie
- Fatigue chronique
- Workaholisme
- Souffrance relationnelle

Prévention



Trois niveaux d'action



Maintenir/restaurer les ressources

Ressources de l'environnement de travail		Personnes ressources	Ressources personnelles et sociales
Soutien des collègues (collectif)	Sens des tâches	Acteurs du milieu professionnel (RH, managers, N+1, direction)	Support social et familial
Soutien de la hiérarchie	Justice/équité	Médecine du travail (MT + CPAP)	Loisirs
Communication	Sécurité de l'emploi	Protection sociale	Instances officielles (SPF, FEDRIS, INAMI)
Feedback	Perspectives futures	Syndicat	Professionnels de la santé (MG, psychologue, kiné, avocat, clinique du travail)
Support matériel	Formations	Avocat	
Autonomie	Reconnaisances	Instances officielles	
Variété dans les tâches	Conciliation vie privée-professionnelle	Médiation (gestion de conflit)	
Tutorat		Personne de confiance	

Un burnout, c'est aussi...

