

## Burnout

Perceptions des déterminants  
du burnout par les parties  
prenantes au travail :  
divergences et convergences.

Amélie BON DALBY  
Clément DELESPAUL  
Laurence LAJOINIE - GNANSIA  
Jérôme LAMBERT  
Promotion MBA-RH 13

---

« Les gens intelligents qui restent cramponnés à ce qu'ils ont déjà compris finissent par ne plus rien comprendre à rien. Il faut repasser par l'idiotie pour accéder à l'intelligence.» (page 550) François Roustang, Jamais contre, d'abord – la présence d'un corps - Savoir attendre – Odile Jacob, 2015

## REMERCIEMENTS

---

Nos remerciements s'adressent aux personnes qui nous ont accompagnés et encouragés dans la réalisation de ce travail de recherche, à nos familles pour leur patience et leur soutien lors de ces mois de labeur.

*A Jean-Nicolas Moreau*

Notre directeur de mémoire pour sa disponibilité, son accompagnement et ses lumières

*A Fabien Blanchot*

Pour sa capacité à nous pousser au dépassement de nous-mêmes dans nos questionnements

*A Suzanne Peters*

Pour la qualité de nos échanges et son éclairage

*A Sabine Bataille*

Pour sa rigueur d'analyse et le plaisir que nous avons eu à échanger

*Aux enseignants de l'université Paris Dauphine*

Qui ont nourri nos apprentissages durant 18 mois

*A toutes les personnes qui ont rempli le questionnaire*

A qui nous avons promis de donner une synthèse des résultats



## SOMMAIRE

---

<b>1.</b>	<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>9</b>
<b>2.</b>	<b>QU'EST-CE QUE LE BURNOUT ? .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.</b>	<b>BURNOUT, UN CONCEPT MOUVANT AVEC UNE PLURALITE DE DEFINITIONS.....</b>	<b>14</b>
2.1.1.	QUELLE EST SON ETYMOLOGIE ? .....	14
2.1.2.	UN PEU D'HISTOIRE OU LES RACINES DU BURNOUT .....	14
<b>2.2.</b>	<b>ESSAI DE DEFINITIONS ET CARACTERISTIQUES .....</b>	<b>16</b>
<b>2.3.</b>	<b>BURNOUT, UN SYNDROME A TROIS DIMENSIONS .....</b>	<b>17</b>
<b>2.4.</b>	<b>BURNOUT, UN SYNDROME CORPOREL EN TOUTES HYPOTHESES.....</b>	<b>19</b>
<b>3.</b>	<b>LE BURNOUT DANS LA SPHERE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX .....</b>	<b>21</b>
<b>3.1.</b>	<b>LE BURNOUT, UNE MALADIE ?.....</b>	<b>21</b>
<b>3.2.</b>	<b>STRESS ET/OU BURNOUT .....</b>	<b>22</b>
3.2.1.	QU'EST-CE QUE LE STRESS ? .....	22
3.2.2.	QUEL LIEN ENTRE STRESS ET BURNOUT ? .....	24
<b>3.3.</b>	<b>ADDICTION AU TRAVAIL DIT « WORKAHOLISME » ET/OU BURNOUT.....</b>	<b>25</b>
3.3.1.	QU'EST-CE QUE LE WORKAHOLISME ? .....	25
3.3.2.	QUEL LIEN ENTRE WORKAHOLISME ET BURNOUT ? .....	26
<b>3.4.</b>	<b>KAROSHI ET/OU BURNOUT .....</b>	<b>27</b>
3.4.1.	QU'EST-CE QUE LE KAROSHI ? .....	27
3.4.2.	QUEL LIEN ENTRE KAROSHI ET BURNOUT ? .....	28
<b>3.5.</b>	<b>BORE-OUT ET/OU BURNOUT.....</b>	<b>28</b>
3.5.1.	QU'EST-CE QUE LE BORE-OUT ? .....	28
3.5.2.	QUEL LIEN ENTRE BORE-OUT ET BURNOUT ? .....	29
<b>3.6.</b>	<b>HARCELEMENT MORAL ET/OU BURNOUT .....</b>	<b>30</b>
3.6.1.	QU'EST-CE QUE LE HARCELEMENT MORAL ? .....	30
3.6.2.	QUEL LIEN ENTRE HARCELEMENT ET BURNOUT ? .....	30
<b>3.7.</b>	<b>LE SUICIDE EN LIEN AVEC LE TRAVAIL .....</b>	<b>31</b>
<b>3.8.</b>	<b>POURQUOI FATIGUE ET DEPRESSION NE SONT PAS AU CŒUR DE NOTRE SUJET ? .....</b>	<b>32</b>
3.8.1.	LE BURNOUT, UNE FATIGUE CHRONIQUE OU DEPASSEE ? .....	32
3.8.2.	DEPRESSION ET BURNOUT.....	32
<b>4.</b>	<b>LES DETERMINANTS DU BURNOUT.....</b>	<b>35</b>
<b>4.1.</b>	<b>QU'EST-CE QU'UN DETERMINANT ?.....</b>	<b>35</b>
<b>4.2.</b>	<b>A QUOI SERT D'IDENTIFIER LES DETERMINANTS DU BURNOUT ? .....</b>	<b>38</b>
<b>4.3.</b>	<b>COMMENT IDENTIFIER LES DETERMINANTS DU BURNOUT ? .....</b>	<b>39</b>
<b>4.4.</b>	<b>QUE NOUS APPRENNENT LES OUTILS DE MESURE DU BURNOUT SUR CES DETERMINANTS ? .....</b>	<b>40</b>
4.4.1.	MODELE DE MASLACH ET JACKSON : EPUISEMENT EMOTIONNEL, DEPERSONNALISATION ET REDUCTION DE L'ACCOMPLISSEMENT PERSONNEL .....	41
4.4.2.	MODELE DE SIEGRIST : LE PROBLEME DE L'ADEQUATION ENTRE EFFORTS ET RECOMPENSES .....	42
4.4.3.	MODELE DE KARASEK : EQUILIBRER DEMANDES PSYCHOLOGIQUES ET AUTONOMIE DECISIONNELLE .....	42
4.4.4.	QUE RETENIR DES DETERMINANTS SUR CES 3 MODELES ?.....	43
<b>4.5.</b>	<b>QUE NOUS APPRENNENT LES MODALITES DE DEPISTAGE DU BURNOUT SUR SES DETERMINANTS ?.....</b>	<b>43</b>
4.5.1.	LES SIGNAUX COLLECTIFS .....	43
4.5.2.	LES SIGNAUX INDIVIDUELS.....	44

4.5.3.	QUE RETENIR DES MODALITES DE DEPISTAGE SUR LES DETERMINANTS ? .....	45
<b>4.6.</b>	<b>QUE NOUS APPRENNENT LES PHASES DU BURNOUT ET SES SYMPTOMES SUR SES DETERMINANTS ? .....</b>	<b>45</b>
4.6.1.	LES PHASES DU BURNOUT .....	45
4.6.2.	LES SYMPTOMES .....	47
4.6.3.	QUE RETENIR DES DETERMINANTS SUR CES PHASES ET CES SYMPTOMES ? .....	48
<b>4.7.</b>	<b>QUE NOUS APPRENNENT LES DISPOSITIFS DE PREVENTION DU BURNOUT SUR SES DETERMINANTS ? .....</b>	<b>48</b>
4.7.1.	PREVENTION CENTREE SUR L'ORGANISATION .....	48
4.7.2.	PREVENTION CENTREE SUR L'INDIVIDU .....	49
4.7.3.	QUE RETENIR DES DISPOSITIFS DE PREVENTION DU BURNOUT SUR SES DETERMINANTS ? .....	50
<b>5.</b>	<b><u>QUELS DETERMINANTS AU BURNOUT ? .....</u></b>	<b>51</b>
<b>5.1.</b>	<b>DETERMINANTS ORGANISATIONNELS .....</b>	<b>51</b>
5.1.1.	LA QUALITE DU TRAVAIL .....	51
5.1.2.	LA CHARGE DE TRAVAIL .....	51
5.1.3.	ÉQUILIBRE ENTRE LA CHARGE MENTALE ET L'AUTONOMIE DECISIONNELLE .....	52
5.1.4.	JUSTICE ORGANISATIONNELLE ET EQUILIBRE ENTRE EFFORTS ET RECOMPENSES .....	52
5.1.5.	RUPTURE DANS L'EQUILIBRE VIE AU TRAVAIL / VIE HORS TRAVAIL .....	54
5.1.6.	LE CONFLIT DE ROLES OU LA DOUBLE CONTRAINTE .....	54
5.1.7.	LE SOUTIEN SOCIAL COMBINE A CHACUNE DES AUTRES SITUATIONS DE TRAVAIL .....	55
5.1.8.	LES RISQUES INHERENTS A UNE NOUVELLE FORME D'ORGANISATION DU TRAVAIL : EXEMPLE DE L'ORGANISATION MATRICIELLE .....	55
<b>5.2.</b>	<b>LES DETERMINANTS PERSONNELS .....</b>	<b>56</b>
5.2.1.	PERSONNALITE ET BURNOUT .....	56
5.2.2.	L'EXTRAVERSION/L'INTROVERSION .....	57
5.2.3.	L'OUVERTURE A L'EXPERIENCE/LE DOGMATISME .....	58
5.2.4.	LE CARACTERE AGREABLE/DESAGREABLE .....	58
5.2.5.	LE CARACTERE CONSCIENCIEUX .....	58
5.2.6.	LE NEVROSISME/LA STABILITE EMOTIONNELLE .....	59
5.2.7.	L'AFFECTIVITE POSITIVE/NEGATIVE .....	59
5.2.8.	L'ESTIME DE SOI .....	60
5.2.9.	LES VALEURS .....	62
5.2.10.	L'IDEAL AU TRAVAIL .....	63
5.2.11.	LA SATISFACTION DES BESOINS FONDAMENTAUX : MODELE DE DECI & RYAN (1985), MODELE DE LAGUARDIA & RYAN (2000) .....	67
<b>5.3.</b>	<b>POUR CONCLURE : LE SENS DU TRAVAIL .....</b>	<b>68</b>
<b>7.</b>	<b><u>L'ENQUETE : METHODOLOGIE DE COLLECTE ET DE TRAITEMENT DES INFORMATIONS .....</u></b>	<b>71</b>
<b>7.1.</b>	<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>71</b>
<b>7.2.</b>	<b>ELABORATION DU QUESTIONNAIRE EN VERSION BETA .....</b>	<b>71</b>
<b>7.3.</b>	<b>ANALYSE QUALITATIVE ET COMMENTAIRES SUR LE QUESTIONNAIRE BETA .....</b>	<b>74</b>
7.3.1.	ENTRETIEN QUALITATIF N°1 .....	74
7.3.2.	ENTRETIEN QUALITATIF N°2 .....	75
7.3.3.	ENTRETIEN QUALITATIF N°3 .....	76
<b>7.4.</b>	<b>VERSION FINALE DU QUESTIONNAIRE ET ANALYSE QUANTITATIVE .....</b>	<b>77</b>
<b>8.</b>	<b><u>LES RESULTATS DE L'ENQUETE .....</u></b>	<b>79</b>
<b>8.1.</b>	<b>TYPLOGIE DES REPONDANTS .....</b>	<b>79</b>
8.1.1.	PAR FONCTION .....	79

8.1.2.	PAR SECTEUR D'ACTIVITE .....	80
8.1.3.	PAR TAILLE D'ENTREPRISE .....	80
<b>8.2.</b>	<b>METHODOLOGIE UTILISEE POUR LES ANALYSES ET LEUR RESTITUTION .....</b>	<b>81</b>
<b>8.3.</b>	<b>PREMIER CONSTAT : CINQ FACTEURS DETERMINANTS .....</b>	<b>81</b>
<b>8.4.</b>	<b>DES FACTEURS DE DIFFERENTES NATURES .....</b>	<b>82</b>
<b>8.5.</b>	<b>PREGNANCE DES FACTEURS SELON LES CATEGORIES .....</b>	<b>84</b>
<b>8.6.</b>	<b>DES DIVERGENCES DE PERCEPTION SELON LES FONCTIONS OCCUPEES.....</b>	<b>84</b>
8.6.1.	UN ALIGNEMENT DES PERCEPTIONS SUR LA PLUPART DES FACTEURS LES MOINS PREGNANTS.....	85
8.6.2.	DE FORTES DIVERGENCES SUR LES FACTEURS LES PLUS PREGNANTS .....	86
8.6.3.	DES DIVERGENCES CATEGORIELLES.....	87
8.6.4.	LES ELUS FAVORISENT LES FACTEURS ORGANISATIONNELS ET MANAGERIAUX AUX FACTEURS INDIVIDUELS.....	88
8.6.5.	LES DIRECTIONS GENERALES MINORENT LE POIDS ACCORDE AUX FACTEURS ORGANISATIONNELS.....	88
8.6.6.	LES DIRECTEURS MINORENT LES FACTEURS MANAGERIAUX .....	88
8.6.7.	LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES ACCORDE UN POIDS ENCORE TRES FORT AUX FACTEURS INDIVIDUELS .	89
<b>8.7.</b>	<b>DES DIVERGENCES SELON LE SEXE DES REpondANTS .....</b>	<b>89</b>
<b>8.8.</b>	<b>UN ALIGNEMENT HOMMES/FEMMES PAR CATEGORIES .....</b>	<b>90</b>
<b>8.9.</b>	<b>LE BURNOUT EST ENCORE TRES DIVERSEMENT CONNU .....</b>	<b>91</b>
<b>8.10.</b>	<b>DES SONDES CONFRONTES SELON EUX A UNE SITUATION DE BURNOUT .....</b>	<b>92</b>
<b>9.</b>	<b><u>CONCLUSION .....</u></b>	<b><u>93</u></b>
<b>10.</b>	<b><u>BIBLIOGRAPHIE .....</u></b>	<b><u>95</u></b>
<b>11.</b>	<b><u>ANNEXE I.....</u></b>	<b><u>97</u></b>



## 1. INTRODUCTION

---

Le mot « burnout » est entré dans le Petit Larousse en 2010, en même temps que les mots « webzine » et « buzz ». Avec plusieurs acceptions orthographiques (burnout, burn-out) et une origine étymologique anglo-saxonne, le terme de burnout désigne le « *syndrome d'épuisement professionnel caractérisé par une fatigue physique et psychique intense générée par des sentiments d'impuissance et de désespoir* ». Dans le présent document, nous avons pris le parti d'écrire « burnout » en un seul mot. L'expression « burnout » a émergé dans le vocabulaire de l'entreprise et à l'extérieur de celle-ci ces dernières années pour désigner ce qui apparaît comme une « *maladie de l'idéalité* » (entretien avec Jean-François Chanlat le 1er avril 2016) ou « *maladie de la limite* » (entretien téléphonique avec Sabine Bataille, sociologue, le 15 juin 2016). La question de la tension entre les valeurs individuelles et collectives émerge d'emblée. Les chiffres concernant le burnout donnent le tournis et interrogent sur la définition elle-même : entre 30 000 et 3 millions de personnes seraient concernées soit potentiellement près de 13% des actifs (le burnout, le point de rupture – film d'Olivier Delacroix, France 2, 2016).

« *En 2002 le coût économique annuel du stress au travail dans l'Europe des 15 a été estimé à 20 milliards d'euros. D'après la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (4<sup>e</sup> enquête européenne de 2007, Dublin), 22% des salariés sont stressés. En France, le coût du stress est estimé par l'INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité) entre 830 et 1 656 millions d'euros par an. Des études de la DARES (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques) sur les conditions de travail (2006) font apparaître que plus d'un travailleur sur 2 travaille dans l'urgence, que 35% reçoivent des ordres ou indications contradictoires et qu'un tiers des salariés considèrent leurs relations de travail comme étant des sources de tensions.* » (Nathalie Frémont. Quels facteurs explicatifs du burnout et du bien-être subjectif ? 2013)

Avec des origines plurielles, des symptômes multiples, un enchaînement d'étapes aboutissant à un processus d'épuisement complet, le burnout est une maladie multifactorielle qui tait son nom tant que l'ensemble des étapes n'a pas été franchi.

Devenu « *accepté socialement* » (entretien avec Jean-François Chanlat le 1er avril 2016), le burnout semble être la « *manière* » contemporaine « *de dire que [je] ne vais pas bien au travail* », dans le contexte nord-américain notamment. Il devient un « *modèle de conduite socialement acceptable* ».

Sujet polémique, le burnout est de ces sujets sur lesquels tout le monde peut avoir un avis. Journalistes amateurs de phrases-chocs (« le burnout des enfants est-il une réalité ? »), salariés, représentants syndicaux utilisent cette expression pour désigner une réalité complexe avec des définitions multiples. Parler du burnout aujourd'hui en présence de chercheurs et de sociologues réputés peut aisément prêter le flanc à la critique et susciter la polémique tant il est un sujet sensible.

A notre sens, le sujet du burnout est, au contraire, l'opportunité d'ouvrir un débat, des réflexions, de faire le point sur les accords et les désaccords du sujet.

En dépit de la pléthore de recherches et de publications déjà écrites sur le sujet, notre questionnaire vise à montrer qu'il reste aujourd'hui nécessaire d'accroître la connaissance sur le sujet, ce afin de « *comprendre pour agir* » (entretien avec Fabien Blanchot le 18 février 2016). Que nous apprennent les différents niveaux de connaissance des parties prenantes au travail sur le sujet du burnout ?

Maladie professionnelle reconnue en Belgique, elle pose toujours question en France où médecins généralistes et psychiatres ne sont pas alignés sur le sujet. S'il était reconnu comme maladie professionnelle, cela coûterait très cher aux entreprises. L'enjeu porte ici sur la charge de la preuve. Le surmenage est en revanche inscrit dans le tableau des maladies professionnelles. Quelle différence ce

syndrome présente-t-il avec le burnout ? Sabine Bataille nous explique que « le burnout est une forme de dépression réactionnelle ». Le stress y joue un rôle non négligeable, mais le burnout n'est pas que du stress. Véritable « *chagrin d'honneur* », le burnout serait un « *épuisement physique, émotionnel et cognitif en lien avec le travail* » (entretien téléphonique le 15 juin 2016).

Le sujet du burnout permet de poursuivre les recherches effectuées précédemment sur la souffrance au travail. Dans un entretien, Christophe Dejours, médecin, psychiatre et psychanalyste (pages 152 et suivantes de la revue XXI janvier février mars 2016) « *raconte la souffrance au travail, cette souffrance qu'il étudie depuis quarante ans, bien avant que le burnout fasse irruption à la Une des magazines* ». Selon le professeur, le travail est initialement une « *promesse de dignité et d'accomplissement de soi* ». « *Dans le monde libéral, le travail n'est pas une valeur* » selon lui. « *Le néolibéralisme nie le rapport collectif au travail pour ne voir que des individus* ». Est-ce la raison de cette désillusion qui peut toucher les salariés en proie au vide et à l'épuisement ? En refusant l'idée de coopération, l'individu est isolé et in fine plus vulnérable face aux tensions professionnelles.

Christophe Dejours souligne l'importance du corps dans ce processus. Il est « *l'instance* » qui alerte l'individu. Christophe Dejours date l'éclatement de la souffrance au travail de 1998 avec les dénonciations de harcèlement. Les médecins deviennent débordés par les problèmes de santé mentale. L'impact du rythme du travail avec l'inflation des flux d'information et de la surcharge génèrent une hausse des pathologies. Enfin, les syndromes d'épuisement procèdent souvent d'un « *conflit intérieur entre les valeurs auxquelles la personne est attachée et ce qui leur est demandé* ». Tous les niveaux hiérarchiques sont alors touchés : « *du 19<sup>e</sup> siècle aux années 1980, il y avait loyauté réciproque entre cadres et dirigeants. Aujourd'hui cette loyauté est morte* » nous dit Christophe Dejours.

Christophe Dejours termine l'entretien par un message d'espoir « *plus les gens travaillent ensemble, mieux ils travaillent. C'est un enrichissement* ». La théorie de la psychodynamique du travail élaborée avec Jean-François Chanlat illustre cet espoir possible.

Notre travail de recherche s'est porté sur les déterminants du burnout et leur influence pour les principales parties prenantes au travail. Nous avons volontairement défini le périmètre des parties prenantes au travail aux fonctions suivantes : RH, partenaires sociaux, dirigeants, inspecteurs du travail, médecins du travail. Certes, ces fonctions interfèrent différemment dans l'organisation, mais toutes ont un rôle d'importance, et toutes ont à échanger autour du burnout. Nous souhaitons connaître, voire mesurer, s'il existe une différence de perception homogène quant aux causes du burnout d'après ces parties prenantes. Mesurer l'existence ou non de ces supposées divergences, ou confirmer les homogénéités, devrait nous apporter une clé de lecture complémentaire explicative quant aux difficultés qu'il y a à traiter ce sujet dans les organisations. En amont du questionnaire que nous avons élaboré, nous avons des intuitions que nous souhaitons « *challenger* » et étudier : le manager peut-il par exemple modérer ou accélérer le phénomène du burnout ?

Nous avons donc questionné, au sein des entreprises, ces différentes parties prenantes afin de connaître les facteurs déterminants à leurs yeux, et de mesurer les éventuelles homogénéités de perception selon les parties questionnées, ainsi que les points de divergence ou de convergence. Les perceptions des déterminants du burnout par les parties prenantes au travail divergent-elles ou convergent-elles ?

Nous avons conscience du caractère sensible de l'utilisation du mot « *déterminant* ». Utilisé en sociologie de manière positive (« *les déterminants de la santé ou du bien-être au travail* »), le terme « *déterminant* » prête à discussion. Par comparaison, le mot « *facteur* » nous semble être au plus près de la personne tandis que le déterminant peut être une « *ligne de force* » (entretien avec Jean-Nicolas Moreau). Fabien Blanchot complète notre parti pris en indiquant que « *les mots n'ont pas d'essence* ».

Le déterminant sera ici utilisé pour désigner les « *facteurs d'influence* », les phénomènes qui influencent, autrement dit les causes, et ce, sans pondération particulière.

Dans un premier temps, nous délimiterons les contours du burnout. Comment situer le burnout dans la sphère des risques psycho-sociaux ? Le burnout se caractérise par la mise à mal des quatre piliers suivants : la « *charge de travail, le degré d'autonomie, le soutien social et enfin la reconnaissance* » (entretien avec Jean-François Chanlat le 1er avril 2016).

Notre choix s'est ensuite porté sur la recherche de l'origine, des causes du burnout. Nous n'aborderons pas dans le présent mémoire la partie de recherche des moyens pour prévenir le burnout ni la reconstruction post burnout.

A cette fin, nous avons élaboré un questionnaire afin de sonder les parties prenantes au travail sur leur perception des déterminants du burnout. Quelle représentation en ont-ils? Notre objectif est d'identifier si des divergences ou des convergences existent selon les différentes parties prenantes. A l'aide de ce questionnaire, nous avons souhaité interroger nos propres a priori et idées préconçues.



## 2. QU'EST-CE QUE LE BURNOUT ?

---

Burnout, épuisement professionnel, stress au travail, dépression, workaholism, bore-out...autant « *de mots et de maux* », pour reprendre une tournure d'Olivier Tirmache (Au-delà de la souffrance au travail, Edition Odile Jacob, avril 2010), si fréquemment utilisés dans la sphère professionnelle que la nébuleuse qu'ils forment est presque tenue pour acquise par les différents protagonistes dans leur quotidien.

« *Tout cela revêt peu ou prou de la même problématique* » entend-on régulièrement, négligeant la nécessité de les sérier, d'en définir les acceptions précises. A notre sens, cette conception collective relève du phénomène de « paresse intellectuelle » des managers décrite par François Dupuy dans son ouvrage « La faillite de la pensée managériale » (édition Seuil, 2015). On se référera également à son article du journal « le Monde économie » du 13 novembre 2012, « Comment la crise transforme l'entreprise ? ». Il y décrit la façon dont la simple opinion affirmée de quelques individus, convainquant les « paresseux et crédules » (sic !), crée des certitudes désormais communément admises (i.e. « *le burnout est une faiblesse individuelle avant tout* », éloignée de la réalité). Ainsi en est-il des risques psychosociaux, dont la définition commune est souvent très éloignée du réel, faute d'en approfondir le sujet.

Il faut dire également que les définitions sont complexes, relevant de connaissances issues de matières aussi diverses et variées que la psychologie sociale, la sociologie des organisations, la psychologie clinique parfois, autant de domaines complexes à appréhender. Bien que le burnout soit une pathologie dont nous pourrions dater l'ancienneté à l'origine de l'humanité et dont Philippe Zawieja (Le Burn Out, édition PUF, avril 2015, page 3) donne deux références tirés de l'ancien Testament, son étude est récente, qui plus est dans la sphère professionnelle, et les spécialistes restent encore partagés quant à ses définitions, ajoutant à cela des incertitudes dans lesquelles certains dirigeants se réfugient pour réfuter l'existence de phénomènes pathologiques au sein de leur organisation.

Dès lors, comment ne pas comprendre que les différentes parties prenantes au travail, managers, dirigeants, salariés, inspecteurs, médecins eux-mêmes, ne soient pas perdus dans cette nébuleuse que l'on nomme désormais les Risques Psycho-Sociaux ?

Si les mots sont nombreux et dissociés, c'est que les phénomènes qu'ils désignent le sont tout autant. Il nous apparaît donc nécessaire, de façon liminaire, de définir le burnout, dans l'état actuel des connaissances, de le situer précisément dans l'ensemble de cette nébuleuse constituée d'autant de mots, de pathologies, de phénomènes troubles, aujourd'hui dénommée sous le terme de Risques Psycho-Sociaux.

Si les acceptions de ces différents mots sont plurielles, il semble tout aussi probable que les perceptions des déterminants du burnout par les différentes parties prenantes au sein de l'entreprise seront d'autant variées que la connaissance du burnout demeure à certains égards floue pour certaines d'entre elles.

« *Vous avez la maladie de votre société* » explique Jean-François Chanlat, Professeur à l'Université Paris Dauphine (entretien du 1er avril 2016), mais comment la caractériser dans la sphère des risques psycho-sociaux ?

## 2.1. Burnout, un concept mouvant avec une pluralité de définitions

Bien que le burnout semble être une problématique de santé au travail assez récente, ce concept n'est pas nouveau. Mais que recouvre exactement le burnout ?

### 2.1.1. Quelle est son étymologie ?

En anglais, « burnout » signifie brûler, se consumer, s'épuiser, craquer en raison de demandes excessives d'énergie, de forces, de ressources. Le Dictionnaire Harrap's, version 1982, emploie déjà le terme de burnout concernant un individu, pour désigner celui ou celle « *qui se ruine la santé* ».

Le « burnout » est un terme emprunté au vocabulaire aérospatial et électronique : dans l'aérospatial, il désigne le risque d'échauffement brutal, voire de destruction d'une fusée, provoquée par l'épuisement de son carburant.

Dans le vocabulaire de l'électronique, il signifie « surcharge de tension », voire « grillage des circuits ». « *Ce qu'il est intéressant de repérer, c'est que les signaux envoyés par les fusibles censés repérer le risque de surcharge émotionnelle ont été ignorés. Le danger ayant été minimisé, le disjoncteur central n'a pas fonctionné et a entraîné un court-circuit et la propagation d'incendies qui couvent, tapis dans les profondeurs des bâtiments. En silence, ils rongent les fondations et les âmes des bâtisses* » (Peters & Mesters, « Vaincre l'épuisement professionnel », édition 2007, p 40).

Le terme « burnout » qualifie l'état d'une bougie qui, après avoir éclairé de longues heures, n'offre qu'une flamme discrète et faible. Il implique donc l'idée de « combustion interne ». Cette métaphore de la combustion est parfois illustrée par l'image de l'incendie d'un immeuble qui aurait brûlé totalement l'intérieur de l'habitation tout en laissant intacte la façade.

### 2.1.2. Un peu d'histoire ou les racines du burnout

À partir des années 1970, le monde du travail occidental a de moins en moins ressemblé à celui décrit par Émile Zola dans *Germinal* : les machines remplacent peu à peu les hommes dans les activités physiquement les plus éprouvantes, les nouvelles technologies ont simplifié de nombreuses tâches.

Mais l'illusion d'un effacement de la pénibilité du travail a été éphémère ; de nouvelles formes de contraintes ont mis au jour la pénibilité psychologique en complément des troubles musculo-squelettiques. Dans les années 1980 et surtout 1990, plusieurs grands organismes internationaux ont attiré l'attention sur le développement du phénomène de stress professionnel et ses conséquences sur la santé des travailleurs. En 2005, le Bureau International du Travail (BIT) estimait que le stress était devenu l'un des plus graves problèmes de santé de notre temps. Il est considéré comme la « *deuxième cause la plus fréquemment relevée de troubles de santé au travail, qui a touché 22 % des travailleurs de l'Union européenne en 2005* », indique le BIT (Publication de l'OIT 2016, [www.ilo.org](http://www.ilo.org), Stress au travail: un défi collectif, Journée mondiale de la sécurité au travail du 28 avril 2016).

Stress, épuisement moral, burnout sont de plus en plus souvent invoqués comme facteurs de risques pour la santé, générateurs de détresses psychologiques, voire de pathologies mentales. Plus que celle de l'effort physique, c'est la question du psychologique, du sens du travail et des valeurs qui s'est posée, au point que certains finissent par se sentir vidés, ou « cramés » par leur travail – quand ils ne commettent pas l'irréparable.

En 1959, le psychiatre français Claude Veil a introduit le concept d'épuisement professionnel dans l'histoire médicale.

Il écrivait : « *l'état d'épuisement est le fruit de la rencontre d'un individu et d'une situation. L'un et l'autre sont complexes, et l'on doit se garder des simplifications abusives. Ce n'est pas simplement la faute à telle ou telle condition de milieu, pas plus que ce n'est la faute du sujet* ». Pour Claude Veil, (Les états d'épuisement, Le Concours médical, Paris, 1959, p. 2675-2681), l'apparition de l'épuisement survient quand il y a « *franchissement d'un seuil* ».

Claude Veil poursuit ainsi : « *Tout se passe comme à la banque : tant qu'il y a une provision, les chèques sont honorés sans difficulté, quel que soit leur montant. Mais dès qu'on se trouve à découvert, le tirage, si petit soit-il, devient impossible. Chaque individu possède ainsi un certain capital, une marge d'adaptation, plus ou moins large, et qui lui appartient en propre. Tant qu'il reste à l'intérieur, en homéostasie, il peut en jouer indéfiniment. S'il vient à la saturer, la fatigue (le relevé de compte) l'en avertit ; s'il continue, même le plus petit effort supplémentaire va le conduire à la faillite, il se désadapte. Cherche-t-il des expédients de trésorerie ? Ce sera le dopage, le café, l'alcool surtout* ».

Pour autant, il n'y a aucune raison de penser que l'épuisement professionnel est un syndrome nouveau. Comme l'indique le docteur Patrick Légeron, fondateur du cabinet Stimulus qui préface l'ouvrage de C.Maslach et M.P Leiter (Burn-Out, pages 9 à 18, édition les Arènes, édition 2016), on découvre loin dans le temps des descriptions assez précises de sa symptomatologie. C'est le cas de « *la grande fatigue* » du prophète Elie dans l'Ancien Testament par exemple.

Souvenons-nous également de François Vatel, célèbre cuisinier du roi Louis XIV qui se suicide à Chantilly le 26 avril 1671. Pourquoi ? Dévoré par la pression d'un banquet dont il avait la charge de la parfaite organisation, il croyait la marée en retard et s'imaginait ne pouvoir servir le poisson attendu.

Par la suite, nous avons également connaissance, dans la littérature, de diverses gens de lettres mourant littéralement à leur tâche d'érudition. Citons Gustave Flaubert sacrifiant sa vie sociale et sentimentale à son insatiable appétit de travail, quoique ce phénomène s'apparente davantage à une addiction au travail, comme nous le verrons plus avant.

C'est une lente émergence de la notion d'épuisement professionnel.

Le terme « burnout » qualifie à l'origine une construction sociale et scientifique apparue dans les années 1970 pour décrire l'épuisement au travail de professionnel de l'aide et du soin, une forme de « *maladie du don* », comme nous l'indique Sabine Bataille (entretien téléphonique du 15 juin 2016), sociologue française, pour ces professionnels au contact des malades. Il arrive sous la forme du syndrome d'épuisement professionnel.

La notion de « don » est intéressante et sera reprise par Norbert Alter qui la transpose au monde de l'entreprise, dans son ouvrage « Donner et prendre, La coopération en entreprise », Edition la Découverte Paris 2010. Il montre que l'entreprise ne peut se passer des échanges sociaux : « *Ils représentent un don que les opérateurs lui font ; ce don est précieux et il fédère les individus* ». Le paradoxe relevé par Norbert Alter consiste en ce que « *les entreprises refusent de célébrer le don de leurs salariés* ».

C'est plus précisément en 1974 qu'Herbert Freudenberger, psychiatre et psychothérapeute américain, conceptualise pour la première fois le terme de burnout dans une approche clinique et inaugure les premières réflexions théoriques sur le sujet en décrivant la démotivation des employés d'un centre de désintoxication.

Il dirigeait un centre de jour accueillant des toxicomanes à New York, clinique fonctionnant avec de jeunes bénévoles qui, au bout d'un an d'activités, présentaient des symptômes somatiques et perdaient leur enthousiasme. Ces professionnels en santé mentale développèrent, au contact de leurs patients, un état d'épuisement particulier accompagné de plaintes telles que douleurs et difficultés à gérer les situations génératrices de frustration, sentiments de colère et de suspicion dirigés à

l'encontre de l'entourage. Ils en devinrent rigides, butés et inflexibles, bloquant tout progrès et toute velléité de changement constructif, car toute demande de changement exige des efforts d'adaptation qu'ils ne sont plus à même de fournir.

Freudenberger conclut dans son ouvrage « L'épuisement professionnel, la brûlure interne » (1974, p 3) : « *En tant que psychanalyste et praticien, je me suis rendu compte que les gens sont parfois victimes d'incendie, tout comme les immeubles. Sous la tension produite par la vie dans notre monde complexe, leurs ressources internes en viennent à se consommer comme sous l'action des flammes, ne laissant qu'un vide immense à l'intérieur, même si l'enveloppe externe semble plus ou moins intacte* ».

Plus tard, Christina Maslach, chercheuse américaine en psychologie sociale (« Burned out », Human Behavior 1976, p 16-22) précisera que le « burnout » renvoie à « *un syndrome d'épuisement émotionnel et de cynisme qui survient souvent chez les personnes impliquées dans un travail d'accompagnement et d'aide, notamment le corps médical, les psychologues et intervenants sociaux, et qui ne reçoivent pas en retour, les marques de reconnaissance équivalant à leur investissement*. Elle complète : « *Le burnout professionnel est un état psychologique et physiologique résultant de l'accumulation de facteurs de stress professionnels. Le burnout trouve ses racines en réponse à une quantité de facteurs stressants s'inscrivant dans la durée. Le burnout serait une conséquence de réactions de stress quotidiens ayant usé l'individu* ».

Dans les années 1980-1990, les publications scientifiques dans le champ de la psychologie sociale ou du travail ont proposé une diversité de définitions et de description du phénomène. Leur point commun est de décrire le burnout par une association de manifestations physiques (fatigue généralisée, maux de dos, de tête, tensions musculaires, troubles du sommeil), émotionnelles et affectives (sentiment de vide, d'impuissance, perte de confiance en soi, irritabilité), cognitive (difficulté de concentration, indécision), attitudeinales et comportementales (repli, isolement, agressivité, attitude négative envers le travail, démotivation). Au cours de cette période, le burnout reste un concept destiné aux professions d'aide, se caractérisant par la présence d'exigences émotionnelles importantes.

L'extension du concept de burnout à d'autres champs professionnels se produit au milieu des années 1990 et les définitions se sont ensuite succédées et affinées au rythme des recherches. L'observation du monde du travail fait apparaître que certaines caractéristiques pouvaient être identifiées ailleurs que dans les professions d'aide.

## 2.2. Essai de définitions et caractéristiques

L'équivalent français du burnout – l'épuisement professionnel permet de le situer dans le cadre conceptuel du stress professionnel sans qu'il ne puisse lui être pour autant assimilé. En effet, dans sa description du stress biologique, le biologiste canadien Hans Selye mentionne trois stades (Centre d'étude sur le stress humain, publication de l'Institut universitaire en santé mentale de Montréal, [www.stresshumain.ca](http://www.stresshumain.ca)) : "alarme", "résistance" et "épuisement". Par analogie, le burnout est assimilé au dernier stade du stress ; il est alors considéré comme un état d'épuisement émotionnel chronique.

Le caractère professionnel du burnout ressort du fait que cette forme de stress est engendrée par des situations de travail.

Les différentes définitions du burnout se réfèrent soit au symptôme dominant (fatigue, usure, épuisement émotionnel, physique ou mental). Ainsi pour Shaufeli et Enzmann, « *le burnout est une forme extrême de fatigue psychique de longue durée provoquée par l'activité professionnelle* » ; soit elles se réfèrent aux conséquences du burnout pour la personne concernée ou pour celle avec

lesquelles elle travaille (désillusion, dépression, perte de l'idéalisme, indifférence) soit encore au mécanisme présumé (conflit émotionnel, implication personnelle, réactions défensives). Ainsi le burnout résulterait d'une incapacité de la personne à résoudre un conflit, lié à la perte de sens de son travail. Il constituerait « une crise d'adaptation », « une crise de vie ».

Shaufeli et Enzmann, (*The burnout Companion to study and Practice : a Critical Analysis*, 1998 page 36) proposent une définition qui opère une synthèse des conceptualisations antérieures : « *Le burnout est un état d'esprit durable, négatif et lié au travail affectant des individus « normaux ». Il est d'abord marqué par l'épuisement, accompagné d'anxiété et de stress dépassé, d'un sentiment d'amoindrissement et de l'efficacité, d'une chute de la motivation et du développement de comportements dysfonctionnels au travail. Cette condition psychique est progressive et peut longtemps passer inaperçue du sujet lui-même* ».

Cette approche se concentre toutefois sur le burnout conçu comme un état, en laissant de côté le processus au terme duquel il advient. Par ailleurs, elle ne permet guère de distinguer le burnout des autres formes ou causes d'épuisement.

C. Maslach et Michael P. Leiter le décrivent plus récemment (*Burnout : Des solutions pour se préserver et pour agir*, Les Arènes, nouvelle édition 2016) au travers de « *l'écartèlement entre ce que les gens sont et ce qu'ils doivent faire. Il représente une érosion des valeurs, de la dignité, de l'esprit et de la volonté – une érosion de l'âme humaine. C'est une souffrance qui se renforce progressivement et continûment, aspirant le sujet dans une spirale descendante dont il est difficile de s'extraire* ». A notre sens, cette spirale descendante qui caractérise la phase d'avènement du burnout intervient bien après une phase de suractivité dans une phase ascendante.

L'expansion du terme burnout est alors une source de confusion en raison des limites imprécises de cette réalité.

### 2.3. Burnout, un syndrome à trois dimensions

Si des définitions du burnout peuvent être proposées et permettent d'avancer qu'il est notamment une manifestation d'un épuisement physique, émotionnel, cognitif en lien avec le travail, en revanche son contexte et sa chronicité ne le sont pas.

L'objectif de la présente recherche n'étant pas de décrire les différents modèles du burnout, du modèle transactionnel de Cary Cherniss (1980), au modèle d'Alaya Pines (1982, 1993) puis à celui de Bakker, Demerouti, De Boer et Schaufeli (modèle demandes-ressources) en passant par le burnout dans la perspective du modèle de Karasek (1979), nous avons fait le choix de décrire sa symptomatologie à la lumière des travaux empiriques de Christina Maslach.

Menés il y a une trentaine d'années, ses travaux servent encore de référence pour définir les dimensions du burnout. Cette chercheuse américaine en psychologie sociale a conduit de nombreux entretiens auprès de personnes émotionnellement « éprouvées » par le travail. Elle a ainsi élaboré une première échelle de mesure qu'elle a appliquée à une population de personnes travaillant dans les domaines sociaux, de la santé et de l'enseignement.

Les analyses statistiques des résultats ont mis en évidence plusieurs dimensions qu'elle a prises en compte pour construire une deuxième échelle (Christina Maslach, « Burnout Inventory » - MBI, Palo Alto, Consulting Psychologists Press, 1986 2<sup>ème</sup> édition), plus affinée, qui lui ont permis, à travers les résultats obtenus sur une nouvelle population de retenir trois dimensions pour définir le burnout : le burnout est un syndrome caractérisé par un épuisement émotionnel, une dépersonnalisation et une diminution de l'accomplissement personnel au travail.

Autrement dit, la démarche pour identifier le burnout est née d'un instrument de mesure, basé sur une étude empirique. Bien que ces trois dimensions restent la référence pour une approche évaluative du burnout, précisons que le consensus n'est pas unanime.

Revenons sur ce processus de dégradation du rapport subjectif au travail à travers ses trois dimensions, avant une approche par la linéarité du processus.

- La première dimension et la plus centrale est l'épuisement émotionnel, psychique et physique. Elle est ressentie par l'individu comme une sensation de surcharge émotionnelle et d'épuisement lors du travail, avoir le sentiment d'être totalement vidé de ses ressources. L'individu, trop engagé dans des activités professionnelles, épuise peu à peu son « capital » énergie. Il va donc puiser constamment dans ses ressources personnelles la force dont il a besoin pour mener ses tâches à bien. Les temps de repos habituels (sommeils, congés...) ne suffisent plus à soulager cette fatigue qui devient alors chronique.

C'est la première manifestation du burnout : cette composante d'épuisement émotionnel représente la dimension « stress » du burnout.

- La dépersonnalisation et le cynisme vis-à-vis du travail constituent la seconde dimension du burnout. L'attitude de l'individu devient négative, dure, détachée vis-à-vis de son travail, des collègues et des personnes. Progressivement, il se désengage de son travail, de la structure dans laquelle il évolue. Une barrière entre lui et les autres s'érige. Il « déshumanise » inconsciemment les autres en mettant son entourage à distance. Cette dimension correspond en quelque sorte à un mouvement d'auto-préservation face aux exigences émotionnelles du métier auxquelles la personne ne peut plus faire face. Elle est aussi considérée comme une stratégie d'adaptation en réponse à une sur-sollicitation ressentie par l'individu. Ce détachement excessif est souvent accompagné d'une perte d'idéalisme.

La composante de la dépersonnalisation correspond à la dimension « interpersonnelle » du phénomène de burnout.

- La troisième dimension comprend un affaiblissement de l'accomplissement personnel au travail et s'exprime par une perte de confiance dans sa compétence et dans la réussite de son travail ; à ce stade, l'individu va porter un regard particulièrement négatif et dévalorisant sur la plupart de ses réalisations et accomplissements. Le désarroi et le sentiment de culpabilité accompagnent une baisse de performance. Malgré tous ses efforts, l'individu se sent dans une impasse au travail.

Cette composante de diminution du sens d'accomplissement représente la dimension d'« auto-évaluation » du burnout.

Le burnout va donc se traduire à la fois « *par une érosion de l'engagement* (en réaction à l'épuisement), *une érosion des sentiments* (à mesure que le cynisme s'installe) *et une érosion de l'adéquation entre le poste et le travailleur* (vécue comme une crise personnelle) » (Publication de l'INRS « Le syndrome d'épuisement professionnel ou burnout » mai 2015, site [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr) ).

Considéré comme un processus qui se développe dans le temps, un continuum, le burnout débute avec l'épuisement professionnel et continue avec la dépersonnalisation et la diminution de la réalisation. Les racines de ces trois dimensions du burnout vont nous aider à identifier les différents déterminants du sujet.

Elle permet en outre, en phase préventive, pour une Direction des Ressources Humaines et pour un manager, de dépister les symptômes précoces de l'épuisement émotionnel et d'identifier les facteurs susceptibles de contribuer à un burnout à un moment donné chez un individu. Mais là n'est pas le cœur de notre sujet.

## 2.4. Burnout, un syndrome corporel en toutes hypothèses

Véritable « *pétrification cognitive* » de l'individu (Emission radiophonique – Grand Bien vous fasse – spéciale le burnout – France Inter 19 septembre 2016), le burnout marque généralement un virage dans la vie des personnes qui en sont victimes.

Le rôle du corps dans cet « incendie intérieur » est primordial. Le corps est le déclencheur de l'alerte. Par son arrêt brutal, il signifie à la personne qu'elle doit opérer un changement au risque de se mettre en danger.

A ce titre, nous souhaitons citer François Roustang : « Il n'y a pas d'âme sans corps et pas de corps sans rapport à l'espace et à l'environnement. « Le corps humain est la meilleure image de l'âme humaine ». C'est Wittgenstein qui dit cela. C'est du corps qu'il faut s'occuper, pas du corps vu par la médecine scientifique, mais du corps qui parle, qui se meut, qui s'émeut » (page 542). François Roustang, Jamais contre, d'abord – la présence d'un corps - Savoir attendre – Odile Jacob, 2015.

Par cette phrase, l'hypnothérapeute souligne ici l'importance de la considération du corps dans le traitement du burnout.



### 3. LE BURNOUT DANS LA SPHERE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

---

Dès le milieu des années 1980, la question de l'utilité et de la pertinence scientifiques du concept burnout s'est posée.

La confusion entre burnout et d'autres problématiques de santé au travail est réelle et toujours d'actualité tant il existe de confusion entre le burnout et d'autres manifestations observées, autant sur le plan professionnel que personnel.

Dans le langage quotidien, le terme a fini par désigner toutes les formes de malaise au travail. « *Ainsi tiraillé entre discours experts et (més) usages profanes, le concept de burn-out souffre aujourd'hui d'une cacophonie psychosociale* » (Philippe Zawieja, « Le burn-out », édition PUF, avril 2005).

Sait-on vraiment de quoi l'on parle précisément quand on évoque le burnout ?

Nous laisserons volontairement hors du champ de notre étude les sujets de « burnout parental », « burnout familial » et de « burnout des enfants ». Outre le fait que nous nous interrogeons sur le fait de savoir si le terme de burnout est utilisé à bon escient dans ces hypothèses, le burnout concernant exclusivement l'activité professionnelle d'après nos recherches, notre problématique porte sur le burnout dans la sphère des risques psychosociaux.

A notre sens, le burnout ne pourrait s'étendre à la sphère privée que lorsque la personne concernée est en charge d'un proche malade. On reviendrait ainsi à l'utilisation originelle de la terminologie appliquée aux professions aidantes et au personnel soignant.

Le burnout est dans la sphère des risques psychosociaux au même titre que le harcèlement moral, le stress, le suicide... Plus connu sous le sigle de RPS, ils regroupent l'ensemble des risques autres que physiques en lien avec le travail, ces RPS qui « *passent au scanner les dysfonctionnements de l'entreprise* » comme l'indique Jean-Nicolas Moreau (extrait de cours 2016 du MBA Management RH), Directeur de Res-Euro Conseil. Ils sont « *à l'interface de l'individu (le psycho) et de sa situation de travail (le social)* » (Communiquer pour prévenir les risques, Pierre Claude, édition 2013).

L'ensemble de ces risques, générateurs de mal-être et de souffrance au travail, peut porter atteinte tant à l'intégrité physique que mentale de chaque individu et avoir des répercussions sur le collectif de travail. Un extrait de définition de l'ANACT permet de compléter en précisant que « *le champ psychosocial renvoie à des aspects psychologiques de la vie sociale au travail. Les troubles psychosociaux (stress, violence) apparaissent lorsqu'il y a un déséquilibre dans le système constitué par l'individu et son environnement de travail. Les conséquences de ce déséquilibre sont multiples sur la santé physique et psychique (...). La notion de risque doit s'étendre comme la probabilité d'apparition du trouble psychosocial ayant pour origine l'environnement professionnel* » (<https://www.anact.fr>, Un guide pour prévenir le syndrome d'épuisement professionnel, étude conjointe avec l'INRS).

#### 3.1. Le burnout, une maladie ?

Comme expliqué dans l'étude de l'INRS citée et référencée ci-dessus ([www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)), « *la maladie correspond à une altération des fonctions ou de la santé d'un individu. Une maladie désigne donc une entité particulière qui renvoie à des causes, des symptômes et des traitements thérapeutiques* ».

Le burnout n'est pas une nouvelle catégorie de maladie psychiatrique. C'est un syndrome et, à ce titre, il ne fait pas l'objet d'une définition unique ni d'un diagnostic officiel dans les classifications médicales de référence. Le syndrome est « *un ensemble de signes cliniques ou de symptômes qui apparaissent plus ou moins simultanément* ». Contrairement à la maladie, la définition d'un syndrome ne se réfère

à aucun élément causal, à l'instar par exemple du diabète qui est une maladie et qui traduit une élévation anormale du taux de glucose dans le sang.

Pour les professionnels, il n'existe pas une, mais bien plusieurs définitions ou compréhensions du burnout. Il apparaît comme un concept mouvant qui renvoie à des représentations diversifiées.

En se référant à la conceptualisation de Christina Maslach, il se présente davantage comme une spirale dangereuse susceptible de conduire au basculement dans la maladie. Il peut être décrit en un syndrome d'épuisement professionnel qui regroupe un ensemble de signes cliniques et de symptômes qui apparaissent progressivement chez l'individu.

S'il est important de bien circonscrire le burnout au sein du paysage des RPS, il ne s'agit pas pour autant de le considérer comme un épiphénomène complètement distinct. Comme nous le verrons, les formes de détresse et de mal-être professionnel sont susceptibles de se donner à voir comme des formes antinomiques qu'elles ne constituent pas nécessairement ni par leurs manifestations, ni par leurs causes, ni par leur processus.

Après avoir examiné différentes les différentes formes de détresse et d'épuisement professionnel qui nous permettront de mieux cerner les contours du syndrome du burnout, nous évoquerons brièvement deux autres manifestations de souffrance que sont la fatigue chronique et la dépression.

Pourquoi plus brièvement ?

Même si des caractéristiques communes existent quant à leurs symptômes, nous observerons que ces deux phénomènes ne s'expriment pas, en premier lieu, dans la sphère professionnelle ; or, c'est bien dans les manifestations spécifiques aux situations de travail que se situe le cœur de notre sujet.

## 3.2. Stress et/ou burnout

Les sources de l'épuisement professionnel sont issues des définitions psychologiques du stress et inspirent les travaux sur le burnout.

Le concept de burnout est lié à celui du stress. Dès les origines, « *le burnout est d'ailleurs conçu comme une stratégie de réponse à un stress professionnel chronique, stratégie se révélant après coup mal adaptée, voire contre-productive* » (Philippe Zawieja, *Le burn-out*, édition PUF, avril 2015). Le burnout représente un aspect particulier et le stade le plus sévère du stress professionnel.

### 3.2.1. Qu'est-ce que le stress ?

Scientifiquement, il n'y a ni bon stress ni mauvais stress, mais il faut différencier le stress qui reste ponctuel (prise de parole en public, imprévu auquel il faut faire face) du stress chronique lié à des situations de travail récurrentes et trop exigeantes pour l'individu et qui a des effets néfastes sur la santé.

Etymologiquement, le terme de « stress » provient de l'ancien français *destrece* et *estrece* qui signifiait détresse et étroitesse. Il renvoie à la notion de frustration et de détresse affective.

En 1936, Hans Selye définit le concept de stress comme « *syndrome général d'adaptation* », ce qui signifie que l'organisme tend à maintenir un équilibre et tolère des modifications limitées. La surcharge des capacités de défense de l'individu à la suite d'une agression psychique ou physique menaçant l'équilibre interne déclenche, par exemple, une réaction qui vise à rétablir l'équilibre antérieur. La perception de cette agression est la plupart du temps accompagnée de nombreuses émotions telles

que l'anxiété, la peur, la panique, l'appréhension, l'inquiétude (Hans Selye et le stress, Institut Belge de Biologie Totale des êtres vivants, [www.ibbtev.be](http://www.ibbtev.be).)

Pour Hans Selye, le stress est « *une réponse non spécifique de l'organisme face à une demande* ». Face à un stimulus stressant, l'organisme réagit en trois phases qui vont concrétiser le syndrome général d'adaptation.

Suivant les travaux de Hans Selye, présentés très synthétiquement ci-dessous, le stress est susceptible de mener à l'épuisement :

- La phase 1 va déclencher une réaction d'alarme. Dès la confrontation à la situation évaluée comme stressante, des hormones sont libérées par l'organisme et ont pour effet d'augmenter la fréquence cardiaque, la tension artérielle, les niveaux de vigilance, la température corporelle. Toutes ces modifications ont pour but de préparer l'organisme au « *combat ou à la fuite* » ;
- La phase 2 est la phase de résistance. Si la situation stressante persiste, l'organisme entre en phase de résistance. L'organisme se prépare aux dépenses énergétiques que nécessitera la réponse au stress. De nouvelles hormones appelées les « *glucocorticoïdes* » sont sécrétées ;
- La phase 3 est celle de l'épuisement. Si la situation stressante se prolonge encore ou s'intensifie, les capacités de l'organisme peuvent être débordées. L'organisme entre alors dans une phase d'épuisement où l'organisme se trouve alors chargé d'hormones activatrices pouvant nuire à la santé.

Le syndrome général d'adaptation en phase 3 donne alors lieu à l'épuisement, conséquence d'un état de stress persistant que l'individu n'a pas pu gérer. Submergé par les demandes, l'individu ne trouve plus les ressources nécessaires pour s'adapter aux agents stressants et s'épuise mentalement et physiquement.

D'après l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail (citée sur le site de l'INRS, [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)), un état de stress « *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. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique. Il affecte également la santé physique, le bien-être et la productivité de la personne qui y est soumise* ».

L'ANI du 2 juillet 2008 (citée sur le site de l'INRS, [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)) complète en expliquant que « *l'individu est capable de gérer la pression à court terme, mais il éprouve les plus grandes difficultés face à une exposition prolongée ou répétée à des pressions intenses (...). Le stress n'est pas une maladie, mais une exposition prolongée au stress peut réduire l'efficacité au travail et causer des problèmes de santé* ».

Différents modèles de stress ont été établis dans le cadre de recherches épidémiologiques et proposent des explications du stress au travail. Ils visent à apporter une formalisation du stress au travail en vue de la mise en lien avec, notamment les problèmes cardiovasculaires et autres maladies somatiques. Ainsi en est-il des modèles de Karasek, de Siegrist, ou récemment de Baker et collègues.

Le modèle de Karasek (1979) mesure la demande psychologique et la latitude décisionnelle et croise ces deux types de facteurs de stress ([www.ipubli.inserm.fr](http://www.ipubli.inserm.fr)).

Le premier facteur fait référence à un certain nombre de paramètres tels que la quantité de travail à accomplir ainsi que la complexité de tâches. Les tâches imprévues sont également prises en compte ainsi que les contraintes liées au temps de travail. Les demandes contradictoires interviennent également au niveau de la demande psychologique.

Le deuxième facteur renvoie au contrôle que l'on a sur son travail, c'est-à-dire la plus grande ou moins grande autonomie dont on dispose dans l'organisation des tâches et de la participation aux décisions ainsi que l'utilisation de ses compétences. La situation exposant le plus au stress est celle qui combine à la fois une demande psychologique élevée et une faible latitude décisionnelle.

Par la suite en 1990, une troisième dimension a été introduite dans le modèle de Karasek. Il s'agit du soutien social au travail de la part des collègues et des supérieurs hiérarchiques qui module le déséquilibre (demande psychologique/latitude décisionnelle) : bénéficier d'un bon soutien permet d'atténuer un stress au travail alors que le manque de soutien peut en revanche favoriser l'apparition ou l'aggravation de stress négatif.

D'autres modèles de stress sont à citer ; le modèle « Person-Environnement Fit » qui constitue littéralement le modèle de l'ajustement ou adéquation entre la personne et son environnement. Le modèle de Siegrist (1996) « déséquilibre efforts/récompenses » définit les sources de stress au travail par la dissonance entre des coûts élevés et des gains faibles. Le modèle de Baker se fonde également sur une approche similaire. Il mesure deux dimensions : les exigences du travail, à l'instar des modèles de Karasek et Siegrist, et les ressources de l'individu, une appellation plus large que la latitude de décision ou les récompenses. Le modèle transactionnel du stress (Lazarus, 1975 ; Lazarus & Folkman, 1984) est un « modèle cognitif du stress » avec évaluation de la situation stressante et des ressources pour y faire face. Cette approche se donne pour objectif d'examiner la signification précise et personnelle, potentiellement stressante, de tel obstacle pour tel individu.

Par corrélation, nous verrons que ces modèles peuvent être des éclairants aux déterminants du burnout.

### 3.2.2. Quel lien entre stress et burnout ?

Revenons maintenant au lien entre stress et burnout même s'il est difficile de distinguer le burnout du stress en termes de symptômes. Pour Hans Selye, comme nous l'avons décrit, le burnout par analogie à l'épuisement professionnel, est assimilé au dernier stade du stress, la phase où l'individu ne trouve plus les ressources nécessaires pour s'adapter aux agents stressants et s'épuise mentalement et physiquement.

Notamment pour les Professeurs de médecine à l'INRS, R.Floru et JC Cnockaer (Les cahiers de l'Actif, numéro 264/265, Vaincre l'usure professionnelle), il est possible de les différencier en termes de processus dans la mesure où la succession de stades est mise en évidence dans le burnout :

- Le stade de stress, engendré par le déséquilibre entre les sollicitations au travail et les ressources individuelles mobilisées pour y faire face ;
- Le stade d'astreinte en réponse à ce déséquilibre. Il s'exprime sur le plan subjectif par des sensations d'anxiété, de tension, de fatigue et d'épuisement ;
- Le stade d'ajustement qui se manifeste par des modifications comportementales et d'attitude ; la victime du burnout tend à traiter ses interlocuteurs de façon détachée ou mécanique.

De ce point de vue, le burnout nous apparaît bien comme un processus où l'individu au travail se détache de son travail en réponse au stress et à l'astreinte éprouvée par le travail. « *Il s'agirait alors d'une sorte d'échappement psychologique* » (R.Floru et JC Cnockaert) . Le burnout représente alors une modalité d'adaptation ou une façon de faire face à une situation de stress chronique et apparaît, comme le décrit Philippe Zawieja (« Le burn-out », édition PUF, avril 2015), « *comme l'une des multiples modalités de réponse -mal adaptée- à une situation de stress chronique* ».

Par ailleurs, le burnout a une dimension temporelle caractéristique qui le distingue du « simple » stress au travail. Il s'agit d'un processus à long terme débouchant sur une dégradation progressive de la performance au travail « ...stress et épuisement professionnel ne peuvent être distingués en fonction de leurs symptômes, mais uniquement sur la base du processus » (Maslach et Shaufeli, 1993).

Il en résulte que le burnout comporte nécessairement une dimension stress alors que le burnout n'est qu'une des modalités de réaction à une situation de stress chronique.

Stress au travail	Burnout ou épuisement professionnel
<p>Conséquence d'un déséquilibre entre les contraintes du travail et les ressources pour y faire face. Le sens du travail n'est pas nécessairement remis en cause.</p> <p>Est passager ou chronique ;</p> <p>Peut toucher tout type de travailleur ;</p> <p>N'est pas forcément accompagné d'attitudes négatives envers autrui (cynisme, indifférence).</p>	<p>Rôle important des conflits de valeur (sens du travail, qualité contrariée) dans l'apparition du syndrome ;</p> <p>Est la conséquence d'une exposition à la conjonction de facteurs de RPS notamment au stress, sur une longue durée qui ne permet plus de faire face aux exigences ;</p> <p>Touche davantage les personnes qui accordent beaucoup d'importance à leur métier</p> <p>Attitudes et comportements négatifs envers les collègues, les autres en général. Cynisme.</p>

Tableau 3-1 -D'après l'INRS, 2015, le syndrome d'épuisement professionnel ou burnout et ses manifestations

### 3.3. Addiction au travail dit « Workaholisme » et/ou Burnout

Le syndrome d'épuisement professionnel se distingue du « Workaholisme », terme créé en 1968 par Wayne Oates, un psychologue américain, par imbrication des deux termes anglais « work » et « alcoholism ».

#### 3.3.1. Qu'est-ce que le Workaholisme ?

Selon les mots de l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des maladies professionnelles et des accidents du travail (INRS), le « Workaholisme » désigne « *un investissement excessif d'un sujet dans son travail et une négligence de sa vie extraprofessionnelle* ». Il se distingue d'une approche « passionnée » du travail, car le sujet « workaholic » tend à ne pas déléguer son travail, à mal s'intégrer dans une équipe (ce qui provoque de fréquents conflits avec ses collègues) et à être moins satisfait (Workaholisme: état des connaissances, T.Burcoveanu, publication de l'INRS, cahier 139, septembre 2014).

Le surinvestissement au travail, au point de ne plus savoir s'arrêter, caractérise le « Workaholisme » et la rigueur impose de réserver ce terme « *à une addiction pathologique, compulsive et coercitive au travail* » (Philippe Zawieja, le « Burn-Out », édition PUF, avril 2015). Ce critère de l'addiction le caractérise précisément.

Ce comportement se manifeste par une compulsion à consacrer toujours plus de temps et d'énergie à son travail au détriment de sa santé physique et psychique. Aucune définition médicale ne qualifie cette compulsion à ce jour ; « *Le travail agit comme un faux euphorisant parce que toutes les autres valeurs fondamentales de la vie vont finir par disparaître* » détaille le psychiatre Michel Lejoyeux, chef de service du département de psychiatrie et addictologie à l'hôpital Bichat (français.medscape.com).

Le « workaholisme » traduit une véritable relation pathologique d'un sujet à son travail, qui se caractérise par une compulsion à lui consacrer de plus en plus de temps et d'énergie, au détriment des autres aspects de sa vie, et qui persiste même si les conséquences sur la santé, la vie familiale et les relations sociales sont négatives, répond ainsi aux caractéristiques d'un trouble de dépendance. « *Seule la compulsion au travail calmerait son angoisse, comme le toxicomane a besoin d'une drogue pour maintenir son équilibre psychique* » (Philippe Zawieja, le « Burn-Out », édition PUF). Le rapport au travail est vécu comme une dépendance.

Comme l'explique Philippe Zawieja, le « Workaholism » peut être abordé sous trois dimensions :

- L'implication au travail ;
- La compulsion, qui correspond au fait de se sentir obligé par une pression extérieure de travailler dur ;
- Et la nécessité « d'un travail accompli », même s'il nous apparaît davantage que le Workaholique manifeste un faible niveau de bien-être global et n'apparaît pas satisfait de son salaire et de ses relations avec ses collègues.

Et les spécialistes, notamment Marie Pezé (site "souffrance et travail" qui constitue une mine d'informations sur le sujet , [www.souffrance-et-travail.com](http://www.souffrance-et-travail.com)), décrivent quatre étapes caractéristiques de ce type de trouble :

- Au premier stade, le travailleur est débordant d'énergie et ses capacités sont augmentées, il fait souvent un nombre impressionnant d'heures supplémentaires ;
- Le deuxième stade correspond à une phase d'irritabilité, de syndrome de manque et à l'apparition des difficultés dans la vie familiale et sociale ;
- Au cours du troisième stade, le travailleur présente des signes de fatigue, stress et une baisse des performances est notable.
- L'ultime stade est caractérisé par l'apparition de troubles psychosomatiques pouvant avoir des répercussions graves sur la santé (troubles du sommeil, lombalgies, hypertension artérielle, syndrome de fatigue chronique, céphalées persistantes, problèmes cardiovasculaires, ulcère gastro-duodéal).

### 3.3.2. Quel lien entre Workaholisme et burnout ?

Certains aspects du Workaholisme, notamment la phase frénétique de l'implication au travail, renvoient au concept du « burnout ».

Dans les deux profils d'individus, « *l'augmentation du volume hebdomadaire d'heures travaillées ou le sentiment de culpabilité lié à l'anxiété de ne pas atteindre ses résultats sont directement et linéairement corrélés avec le risque d'usure professionnelle* » (Montero-Marin cité par Philippe Zawieja).

Toutefois, à la différence d'un engagement au travail notable en début de processus conduisant au burnout, le Workaholisme est avant tout une addiction. Nous retiendrons des analyses de Marie Pezé qu'il s'agit « *d'une toxicomanie sans drogue* ». Ce qui distingue le travailleur engagé du Workaholique est bien l'absence de compulsion au travail. A ce titre, le Workaholisme doit être considéré comme

un facteur de risque avéré pouvant mener au Burnout, dont l'engagement semble au contraire protéger. A contrario, il n'est pas nécessaire de travailler de manière compulsive ou d'être incapable de se détacher psychologiquement du travail pour s'épuiser professionnellement.

Addiction au travail dit « Workaholisme »	Burnout ou épuisement professionnel
<p>Les « workaholiques » passent énormément de temps au travail, ils sont réticents par principe à se distancier ou se désengager de leur travail et « <i>ils fournissent un travail qui va au-delà de ce qui est attendu de leur part, au point que la vie privée s'en trouve affectée</i> » (Schaufeli , 2006)</p> <p>Peut, notamment, conduire au burnout, car l'implication excessive dans le travail peut épuiser les ressources.</p>	<p>Touche davantage les personnes qui ont de fortes attentes envers leur travail ; ce qui est déterminant pour elles, c'est le métier et le sens donné au travail.</p> <p>L'épuisement propre au burnout ne permet pas à la personne de mobiliser les ressources nécessaires à une forte implication dans le travail (comme dans le workaholisme).</p> <p>Le syndrome d'épuisement professionnel n'est pas nécessairement consécutif au workaholisme.</p>

Tableau 3-2 -D'après l'INRS, 2015, le syndrome d'épuisement professionnel ou burnout et ses manifestations

### 3.4. Karoshi et/ou Burnout

#### 3.4.1. Qu'est-ce que le Karoshi ?

Le Karoshi 過労死 (littéralement « mort par surtravail ») désigne la mort subite de cadres ou d'employés de bureau par arrêt cardiaque suite à une charge de travail ou à un stress trop important. C'est l'ultime évolution d'un stress d'origine professionnelle.

Le terme Karoshi a été introduit par trois médecins (Hosokawa, Tajiri et Uehata) dans un ouvrage publié en 1982 pour désigner cette mort par excès de travail.

Le premier cas reconnu de Karoshi date de 1969 ; il s'agissait d'un employé de 29 ans travaillant au sein du service expéditions d'un grand journal japonais qui est décédé d'un arrêt cardiaque sur son lieu de travail. Alors que la problématique de l'impact du stress au travail sur les maladies cardiovasculaires est souvent abordée en Europe et aux États-Unis sous l'angle du travail des cadres, le Karoshi touche aussi bien les employés de bureau ou le secteur des transports.

D'après le modèle de Karasek (1979) connu sous le nom de demande/contrôle ou exigences/autonomie, un travail qui soumet l'individu à une forte pression (exigences élevées associées à une autonomie ou une marge de décision faibles) accroît le risque de tension psychologique et de maladie physique. Un travail actif (conjuguant des exigences élevées et une autonomie importante) requiert l'apprentissage de la motivation pour développer de nouveaux schémas comportementaux.

Selon le professeur Uehata, dans les cas de Karoshi, les fonctions occupées se caractérisaient par des exigences importantes, un faible soutien de l'entourage et une autonomie très variable. Il décrit les victimes comme des personnes stimulées et enthousiasmées par leur travail et méconnaissant le besoin de repos, les autres nécessités et même celle de se soigner. Il semble que le risque soit élevé

non seulement dans les emplois où la pression est forte, mais aussi dans ceux qui nécessitent une importante activité.

Le Karoshi est reconnu comme une maladie professionnelle au Japon depuis les années 1970. Quelques dizaines de cas sont reconnus comme maladie professionnelle chaque année. La reconnaissance du lien entre décès et conditions de travail se base principalement sur le temps de travail lors de la semaine précédant l'accident. Le critère utilisé est un temps de travail de 24 heures (trois fois une journée de travail normale) le jour précédent l'accident ou de 16 heures par jour (deux fois le temps normal) durant toute la semaine précédente.

Suivant une étude américaine portant sur les facteurs psychosociaux de la mortalité par accident coronarien menée par P.Reich ( « Acute Logical Disturbances Preceding Life-Threatening Ventricular Arrhythmias » JAMA n°246, 1981), il existe trois facteurs de risque que sont : « *la préexistence d'une instabilité électrique du myocarde ; une vie quotidienne reprise comme un fardeau et la survenue d'un évènement à forte charge psychique, proche de l'accident cardiaque* ».

### 3.4.2. Quel lien entre Karoshi et burnout ?

A la différence du burnout qui s'installe progressivement, le Karoshi désigne la mort subite du travailleur. Il est en outre difficile de lier les manifestations du Burnout qui relève davantage d'un processus d'usure plus ou moins lente et le Karoshi « *vraisemblablement dû aux effets physiologiques délétères d'un stress chronique, s'intensifiant soudain, sur l'appareil cardiovasculaire, notamment cérébral* » (Philippe Zawieja, le « Burn-Out » édition PUF).

Il se distingue également du burnout par son issue fatale inéluctable.

Effectivement, une personne touchée par le burnout ne décèdera pas forcément brutalement par arrêt cardiaque ou AVC. Inversement, une personne frappée de Karoshi n'est pas nécessairement quelqu'un qui avait auparavant développé un burnout.

## 3.5. Bore-out et/ou burnout

### 3.5.1. Qu'est-ce que le bore-out ?

Le bore-out ou le voyage au bout de l'ennui touche les salariés qui s'ennuient au travail. Inspiré du mot « boring » (« ennuyeux » en français), « *être en bore-out, c'est être à bout par manque de travail, de motivation et de défis professionnels* », écrit le docteur François Baumann dans « le Bore-Out, Quand l'ennui au travail rend malade » (édition Josette, Lyon, 2016).

En 2007, Philippe Rothlin et Pierre Werder (Diagnose Boreout, Heidelberg, 2007), le conceptualisent comme un « *trouble psychologique engendré par l'ennui au travail. L'ennui peut être lié au manque de travail, mais aussi au déficit de stimulation ou à la monotonie des tâches à effectuer* ». Suivant ces chercheurs suisses, trois dimensions permettent de caractériser le processus de bore-out : « *la sous-stimulation, le désintérêt et la résignation* ».

Beat Schulze, sociologue et psychologue à l'université de Zurich, le définit « *comme un épuisement professionnel dû à une insuffisance de sollicitations professionnelles, cause d'un ennui profond qui crée des doutes sur la valeur ou le sens du travail qu'accomplit le salarié* ». La perte d'intérêt pour le travail en est une conséquence directe.

Comme l'indique Sabine Bataille (« *le bore-out, nouveau risque psychosocial* », Grand angle INRS, cahier n°145 de mars 2016), « *le monde du travail est tout autant capable de générer du stress par le « trop » que par le « pas assez » d'activité* ». Et toutes les définitions de ce syndrome mettent l'accent sur une souffrance psychique durable imputable au manque de sollicitations durant l'activité au travail.

C'est un risque psychosocial difficile à décoder, car mal assumé par le salarié. La crainte du regard social est l'une des raisons de l'opacité autour du bore-out. Il est effectivement peu valorisant de dire que l'on est malade d'ennui au travail.

« *Le bore-out se mijote dans le temps, il se nourrit de tabou, de doute, de la rumination mène à la procrastination* » ajoute Sabine Bataille. Du fait de la culpabilité qu'il entraîne, il s'installe de façon pernicieuse privant le salarié de son énergie pour en sortir.

Dans cette situation le salarié ressent un manque de reconnaissance. La question de la reconnaissance, « *c'est-à-dire des renforcements identitaires que le salarié peut espérer de son travail est posée* » (Minguet, l'ennui organisationnel, Dictionnaire des RPS, Paris, le Seuil, 2014). Les attentes deviennent de plus en plus grandes à l'égard de l'emploi. Et alors que le travail doit répondre à de nombreux souhaits tels que l'épanouissement, l'évolution de carrière, le réseau social, le plaisir, lorsque toutes ces aspirations sont enterrées sous une activité sans intérêt, le salarié s'enferme dans un cercle vicieux négatif.

Il faut aussi nommer ici le phénomène de la « mise au placard » qui est une cause importante de bore out.

Les symptômes du bore-out entraînent fatigue et lassitude dans le travail et provoquent une fatigue psychologique qui peut mener à la dépression, voire au suicide ou à la mort. Selon une étude « Bored to death » réalisée en 2010 en Angleterre par Britton et Shipley (Epidemiol, 2010) portant sur 7500 salariés, les salariés qui s'ennuient au travail présenteraient un risque deux à trois fois plus élevé d'accidents cardiovasculaires que ceux dont l'emploi est stimulant.

### 3.5.2. Quel lien entre bore-out et burnout ?

Si les causes du bore-out sont différentes du burnout, un ennui prolongé au travail peut provoquer une souffrance comparable : « *Le bore-out provoque un sentiment d'inutilité. Une attaque de l'estime de soi qui peut se transformer assez vite en questionnement de son rôle dans la société* » explique Philippe Zawieja (Le Burn-out, édition PUF, avril 2015).

C'est par le décalage entre les attentes du sujet et la réalité de son travail que les processus de burn-out et de bore-out sont liés.

Comme poursuit, Philippe Zawieja (Le burn-out, PUF, avril 2015), « *le bore-out permet au passage d'ébranler le mythe du travailleur burnouté en raison de son sur-engagement. La sous-stimulation a des effets aussi délétères que le stress par surcharge de travail chronique* ».

L'ennui au travail constitue donc paradoxalement une cause possible de burnout. Le bore-out peut conduire au burnout.

## 3.6. Harcèlement moral et/ou burnout

### 3.6.1. Qu'est-ce que le harcèlement moral ?

Le harcèlement moral répond à une définition juridique qui le caractérise par la répétition d'agissements hostiles qui ont pour but ou conséquence une dégradation des conditions de travail susceptible d'affecter la dignité, la santé et le devenir professionnel de la personne. Il peut être une pratique individuelle. Il peut s'agir également d'une pratique plus organisée, s'inscrivant dans une politique de gestion de l'entreprise. Pris isolément, certains de ces agissements semblent parfois sans conséquence. Leur répétition au quotidien peut affecter gravement les salariés et avoir des répercussions importantes sur leur santé physique et psychologique.

Rappelons que le harcèlement moral, tout comme le harcèlement sexuel, est interdit et réprimé par le Code du travail et le Code pénal.

Souvent, après un surinvestissement dans le travail (car la personne essaie toujours de mieux faire), les conséquences se manifestent suivant deux phases :

- Une phase d'alerte avec des symptômes de stress, nervosité, irritabilité, de la perte de l'estime de soi, un sentiment de culpabilité, des troubles du sommeil. Dans cette phase, le salarié tente de tenir, devient hyper-vigilant dans son travail, s'épuise, s'isole.
- Une phase de décompensation avec des troubles psychiques manifestes : angoisses, terreurs, pensées récurrentes des scènes professionnelles, insomnies. Ces troubles peuvent évoluer en paranoïa, burnout, tendances suicidaires pouvant aller jusqu'au suicide.

Le harcèlement moral et le harcèlement sexuel sont les formes les plus connues des violences exercées au sein de l'entreprise. Notons également que ces violences peuvent également se manifester par des agressions verbales ou des insultes, des brimades, des intimidations, des conflits ou des agressions physiques entre salariés. Ces agissements hostiles peuvent aussi affecter gravement les salariés et avoir des répercussions sur leur santé physique et psychologique.

### 3.6.2. Quel lien entre harcèlement et burnout ?

Entre harcèlement moral et burnout, la tendance est souvent à la confusion. Or, le harcèlement au travail est bien un sujet à part qui répond à une définition précise et juridique, à la différence du burnout.

La comparaison est donc délicate si ce n'est impossible entre les deux concepts. Si le harcèlement au travail peut éventuellement conduire à un burnout, il n'y a aucun lien inéluctable. Un harcèlement moral au travail ne conduit pas nécessairement à un burnout.

La situation de harcèlement moral mènerait d'ailleurs parfois plus souvent à une dépression qu'à un burnout. Effectivement, le burnout fait suite à un schéma de lutte face au stress, tandis que la dépression fait davantage suite à un schéma de découragement. Tout dépend, selon Marie Christine Soula de l'attitude du salarié lorsqu'il affronte ce type de difficulté. Si confrontées à une situation de harcèlement moral, certaines personnes essaient de lutter, s'acharnent à vouloir faire leurs preuves c'est ici que le risque de burnout est le plus fort (cité sur le site de Marie Pezé, [www.souffrance-et-travail.com](http://www.souffrance-et-travail.com))

Il nous semble toutefois qu'un harcèlement moral ne pourrait justifier à lui seul un burnout. Il pourrait renforcer un burnout et non en être l'unique vecteur. « *C'est (le harcèlement moral) un événement exceptionnel qui joue un rôle de déclencheur, mais sur un terrain déjà propice* » indique Dominique Servant (Ne plus craquer au travail, édition Odile Jacob, septembre 2010).

Le burnout sait, en outre, très bien se faire sa place sans qu'aucune situation de harcèlement moral ne puisse être détectée en amont.

### 3.7. Le suicide en lien avec le travail

Suicides et tentatives de suicide sur les lieux de travail ou en lien avec le travail semblent être apparus dans les pays occidentaux au cours des années 1990 ( Dejours, Bègue, Suicide et Travail : Que faire ? PUF, 2009). La médiatisation en a été faite depuis 2007 avec les suicides enregistrés chez Renault, Peugeot, EDF et d'autres entreprises.

La question de l'imputabilité professionnelle est très délicate et l'analyse étiologique rétrospective est délicate.

Même chez soi, un dimanche, et avec des problèmes personnels et familiaux, le suicide peut être en lien avec le travail. Tout comme, même sur le lieu de travail et avec les outils du travail, un suicide peut être en lien avec un trouble psychique ou une souffrance privée. Certains suicides sur le lieu du travail peuvent être complètement indépendants de la situation professionnelle, le lieu du travail fournissant alors des occasions pour passer à l'acte (suicide par chute de hauteur dans le secteur du bâtiment, usage d'une arme de service, prise de médicaments pour des personnels de santé par exemple).

Il n'était toutefois pas envisageable pour nous de clore ce chapitre relatif aux risques psychosociaux sans évoquer le suicide lié à l'activité professionnelle. Ce d'autant, que le suicide peut être l'issue fatale d'un burnout.

A la question de savoir comment l'on peut se tuer pour son travail, Christophe Dejours (C.Dejours – CNAM, Paris, [www.psychanalyse.cnam.fr](http://www.psychanalyse.cnam.fr)) nous propose plusieurs pistes de réponse. Elles ne sont pas exclusives, mais constituent des voies intéressantes pour la suite de notre étude sur les déterminants du burnout :

- Par l'approche psychodynamique du travail, c'est-à-dire par la place majeure du travail dans le fonctionnement psychique et la construction identitaire : « L'approche psychodynamique des processus intra et intersubjectifs mobilisés par les situations de travail » (Christophe Dejours) ;
- Par l'approche psychodynamique de la reconnaissance : le travail est vu comme une « issue sublimatoire à certaines conditions » ;
- Par le rôle de l'organisation du travail dans la fonction constructive ou pathogène du travail.

### 3.8. Pourquoi fatigue et dépression ne sont pas au cœur de notre sujet ?

#### 3.8.1. Le burnout, une fatigue chronique ou dépassée ?

Nous laisserons de côté l'étude de la « fatigue compassionnelle » qui désigne spécifiquement « *le sentiment d'épuisement physique et émotionnel que les professionnels de la relation d'aide sont susceptibles de développer au contact de la souffrance, au point que leur vision du monde et leurs croyances fondamentales en sont profondément et durablement ébranlées* » (C.R Figley, *Compassion Fatigue*, New York, Routledge, 1995). Cette fatigue est d'origine professionnelle, mais exclusivement liée aux professionnels de la santé.

La fatigue ou la fatigue chronique est une expérience commune à chacun d'entre nous et quotidienne. Comme l'indique Marie Pezé ([www.souffrance-et-travail.com](http://www.souffrance-et-travail.com)), « *La fatigue, par son cortège de symptômes, constitue un mécanisme protecteur qui engage à ralentir ou interrompre la dépense d'énergie* ».

Néanmoins, la fatigue touche l'ensemble des activités là où le burnout ne concerne que l'activité professionnelle. Par ailleurs, le burnout n'est pas amélioré par le repos : suspendu temporairement par l'éloignement du contexte professionnel, l'épuisement revient dès la reprise de travail dans les mêmes conditions.

#### 3.8.2. Dépression et burnout

Même si des caractéristiques communes existent notamment liées aux symptômes, le burnout se différencie de la dépression au sens où il s'exprime en premier lieu dans la sphère professionnelle. Ce qui n'est pas le cas pour une dépression qui s'étend à tous les aspects de la vie et nécessite un traitement plus global. Il est également caractérisé par une perte du goût des choses et de la vie. Ses symptômes sont « *envahissants* », pour reprendre une expression de Philippe Zawieja.

Quelles différences avec le burnout ?

Le diagnostic de dépression décrit un état de l'individu alors que le burnout permet de décrire un processus de dégradation du rapport subjectif au travail. La dépression est un phénomène complexe qui implique des mécanismes internes et des influences externes. On la diagnostique lorsqu'une personne présente une humeur dépressive ou une perte d'intérêt ou de plaisir.

La dépression est un phénomène qui peut s'infiltrer dans toutes les sphères de la vie.

Le burnout est clairement lié à un problème de stress professionnel : « *Un patient qui va mieux lorsqu'il s'arrête de travailler, et replonge la veille du retour au bureau, est clairement en danger* », explique de docteur Marie-Christine Marié Soula, médecin du travail (sur le site de Marie Pezé, [www.souffrance-et-travail.com](http://www.souffrance-et-travail.com)). « *Le propre du travail, c'est de tout ruminer autour du travail, les autres sphères de la vie du patient sont secondaires* », ajoute le psychiatre Dominique Servant de l'unité de consultation stress et anxiété du CHRU de Lille, auteur de « *Ne plus craquer au travail* » (éditions Odile Jacob, septembre 2010).

Le burnout et la dépression sont ainsi deux phénomènes qui ne se recouvrent pas nécessairement et, en toutes hypothèses, que partiellement. Même si le burnout peut évoluer vers la dépression, ce qui représente son principal risque de dégradation, ses manifestations sont dans un premier temps

limitées à la sphère professionnelle. Il est le signe d'un processus de dégradation du rapport subjectif au travail alors que la dépression est un état atteignant les différentes sphères de vie de l'individu.



## 4. LES DETERMINANTS DU BURNOUT

---

### 4.1. Qu'est-ce qu'un déterminant ?

Afin de répondre à cette question, nous nous proposons de raconter l'histoire suivante vécue par l'un des rédacteurs de ce mémoire en tant que membre de l'équipe RH.

Monsieur B. est diplômé de l'école papetière de Grenoble (Pagora) et est embauché fin 2011 au sein du groupe S., groupe papetier américain, au poste d'Ingénieur Process au sein du Service Engineering. A ce poste il est chargé de participer à la création et à la mise en route d'une nouvelle unité papetière du groupe en Chine. Agé de 25 ans, célibataire, il occupe cette fonction pendant 3 ans (de fin 2011 à fin 2014). Hormis quelques allers-retours pour congés où il retourne en métropole, il est affecté à temps plein en Chine pour faire le lien entre les besoins de son client (la joint-venture chinoise du groupe S.) et ses fournisseurs locaux.

Fin 2014, alors que la mise en route de l'équipement est finalisée et que le client a pris possession de son équipement dans le cadre d'un transfert de savoirs et de formation, se pose la question du devenir de Monsieur B. qui souhaite retourner en métropole et reprendre une vie sédentaire. Fiancé depuis 1 an et projetant de se marier, Monsieur B. demande à évoluer dans un poste de management en production.

Le principal site de production du Groupe S. en France pourrait lui offrir une opportunité dans le cadre du départ en retraite du responsable de production de son unité de fabrication de pâte à papier. Le secteur est gros (près de 70 salariés) et, les conditions de travail – comme dans le reste de l'usine – y sont difficiles (travail en 4x8, odeurs, chaleur, syndicats très présents). Un travail d'amélioration du process papetier y est nécessaire pour fiabiliser la production tout en réduisant significativement les coûts d'énergie – principal coût des usines papetières.

Monsieur B. nous convainc, dans le cadre d'un processus de recrutement interne, de sa capacité à prendre les rênes de ce secteur de production tout en demandant à être accompagné dans sa prise de poste par le titulaire actuel. Ainsi, un passage de relais sur une période de 3 mois prenant fin en mars 2015 est prévu.

Dès avril 2015, Monsieur B. se retrouve donc seul à la tête de cette unité de production, âgé de 28 ans, avec un accompagnement du Directeur Industriel du site. Les résultats sont déjà là et Monsieur B. fait très forte impression auprès de l'équipe de direction du site : Monsieur B. a réalisé une analyse détaillée des gains de productivité et de réduction d'énergie, des plans d'action sont en place et proposés, des investissements chiffrés avec leurs ROI, etc.

Alors que Monsieur B. est reconnu par ses pairs, que sa fiabilité et ses talents ne font aucun doute pour la direction du site, début mai 2015, sans aucun signe annonciateur, Monsieur B. ne se présente plus au travail. Le Directeur Industriel et le Responsable RH tentent de le joindre sur son téléphone portable qui a visiblement été coupé. Aucune autre coordonnée ne figure dans son dossier individuel. Des inquiétudes sérieuses se posent sur cette absence : quelque chose de grave lui est-il arrivé ? Après 4 jours d'absence, un salarié de l'entreprise, Monsieur H., habitant non loin de Monsieur B., se propose de se rendre à son domicile pour tenter de comprendre cette absence.

Le lendemain, Monsieur H. nous raconte être arrivé dans la propriété que Monsieur B. loue sur la commune de M. vers 18h00 et avoir vu que la voiture de Monsieur B. était stationnée devant son habitation. Les volets de la maison étaient fermés et le jardin, à cette période de l'année où la végétation reprend ses droits, était dans un état particulièrement négligé. Après avoir sonné à la porte,

l'épouse de Monsieur B. est venue lui ouvrir. Monsieur B. en pyjama, pas rasé, était devant sa télévision et s'est levé pour accueillir Monsieur H., mais n'a pas voulu le faire entrer. Monsieur H. a juste eu le temps de constater que l'état intérieur de la maison était particulièrement négligé, des restes de repas traînant sur la table de la salle à manger. Monsieur H. informe Monsieur B. que le Directeur Industriel et le Responsable RH ont tenté de le joindre sans succès et Monsieur B. lui indique avoir volontairement coupé son téléphone portable, car il est « vidé ». Monsieur B. affirme qu'il ne se sent plus la force de retourner au travail.

Pour la direction du site, la situation est extrêmement surprenante : comment Monsieur B., qui avait toute confiance de l'équipe industrielle et des RH pour reprendre une unité de fabrication et qui avait montré tant d'atouts pour ce poste a-t-il pu littéralement « exploser en plein vol » ? Car, si l'expression est malheureuse, c'est bien de cela qu'il s'agit. Aucun signe avant-coureur pour la direction n'est intervenu, aucun mal-être apparent, aucune plainte de sa part même. La surprise est totale tant ce retournement de situation est soudain. Cela est totalement incompréhensible pour la direction au premier abord.

Après avoir rencontré Monsieur B., nous comprenons qu'il a ressenti sa prise de poste comme celle d'un challenge personnel pour lequel il s'était mis une pression immense. Bien qu'il ait eu l'habitude de travailler beaucoup lorsqu'il était en Chine pour le démarrage de l'unité papetière du groupe, il avait, dans sa prise de fonction sur le site français du groupe, redoublé ses efforts pour atteindre un niveau de perfection inégalable. Monsieur B. avait ainsi effectué des journées de travail denses n'hésitant pas à être présent tôt le matin au passage de relais entre l'équipe de nuit et l'équipe du matin, à 5h00, ou entre l'équipe d'après-midi et l'équipe de nuit à 21h00. Le niveau d'investissement dans sa prise de fonction n'était d'ailleurs pas connu de son responsable direct ni du service RH, les cadres en forfait jour ne pointant pas leurs horaires.

Ainsi, c'est en parlant avec Monsieur B. que nous réalisons qu'il avait mis la barre extrêmement haute et qu'il n'était pas question pour lui d'échouer dans cette prise de poste. Il était à la fois conscient de la chance inouïe qu'il avait d'occuper un tel poste si jeune, mais cela le renvoyait également à sa situation personnelle et familiale : son épouse n'ayant pu trouver de travail localement, il se devait de faire le maximum pour sa famille étant le seul à « faire bouillir la marmite ».

Nous découvrons dans notre entretien avec Monsieur B. que son cursus en école papetière avait été un non-choix pour lui : ayant fait sa classe préparatoire à Grenoble, il avait opté pour le plus simple et avait postulé dans cette école sans grande conviction et sans attrait particulier pour le monde papetier. Il regrettait ce choix qui l'avait conduit dans un monde qu'il n'appréciait pas et n'envisageait donc pas de reprendre son travail.

Pour clôturer cette histoire et après avoir fait le nécessaire pour essayer de faire changer son angle de vue à Monsieur B., avec un accompagnement par un coach, la situation s'est soldée par une rupture conventionnelle accompagnée d'un bilan de compétence / outplacement.

Que retenir de ce cas empirique pour notre questionnement sur la définition d'un déterminant ? Nous pouvons d'ores et déjà constater que :

- Monsieur B. ne souffrait – a priori – d'aucun mal lorsqu'il a pris le poste de Responsable de Production de l'Unité Pâte,
- Il s'est donc – a priori – passé quelque chose (dans la durée ? du jour au lendemain ?) pour que Monsieur B. ne donne plus aucune nouvelle et ne veuille plus venir travailler,
- Les autres collègues de travail de Monsieur B., Responsables d'Unités de Production comme lui dans un environnement comparable, ne traversent pas la même situation.

De ces simples constats, nous pouvons a priori déduire :

- Qu'il existe probablement des **facteurs internes**, propres à Monsieur B. et à sa sphère personnelle, qui l'ont amené à cette situation puisque ses collègues travaillant dans des conditions similaires aux siennes sont toujours au travail et qu'a priori rien n'est décelé chez eux,
- Que ces causes internes sont peut-être associées à des **facteurs externes**, de la sphère professionnelle notamment, qui expliquent qu'avant il ne souffrait d'aucun maux et qu'il y ait des répercussions directes sur son travail puisqu'il ne se sent pas l'énergie de revenir au travail,
- Que c'est donc certainement une **combinaison de facteurs interne et externes** qui pourrait expliquer que Monsieur B. ne se soit plus présenté au travail du jour au lendemain.

Ce qui ressort principalement ici, c'est que **le déterminant n'est pas un facteur**, mais que des facteurs concourent à l'existence même du déterminant. Pour éclairer ces concepts, nous pouvons facilement prendre un exemple commun révélateur : le soleil est un déterminant qui influence la santé et le bien-être de tout individu.

Le soleil peut avoir des impacts positifs sur la santé et le bien-être social. Selon le contexte, la situation, la saison, etc. le soleil favorise la détente, les loisirs, le bien-être, synonyme de vacances et de bonne humeur. Il est notre plus importante source de vitamine D, laquelle est produite dans la peau lors d'une exposition aux rayons UVB. Le soleil favorise ainsi un bon état de santé. Mais nous le savons, une exposition trop forte au soleil peut entraîner des problèmes graves sur la santé et le bien-être : coups de soleil, insolation, malaises, problèmes de vue, mélanomes, etc. Tous ces problèmes de santé dus au soleil peuvent nuire au bien-être.

Il y a donc des **facteurs de risque** à s'exposer au soleil. Ces facteurs de risque sont des caractéristiques liées à une personne ou à son environnement, et qui entraînent pour elle une probabilité plus élevée de développer une maladie, un traumatisme ou toute autre atteinte à son intégrité ou à son développement. Par exemple, il est communément admis que les personnes ayant la peau noire sont davantage protégées des rayons du soleil que les personnes ayant la peau blanche qui plus est si ces dernières ont des taches de rousseur.

Il existe également des **facteurs protecteurs** qui sont des caractéristiques liées à une personne ou à son environnement et qui protègent l'individu contre les risques de développer une maladie. La crème solaire, les ombrelles, les chapeaux, etc. font partie des facteurs protecteurs sans que leur efficacité soit comparable pour tous. Deux individus exposés de la même façon au soleil avec de la crème solaire ne réagiront pas forcément de la même façon et l'un des deux pourra néanmoins attraper un coup de soleil.

Schématiquement cela pourrait être résumé tel que nous le présentons dans le schéma suivant.

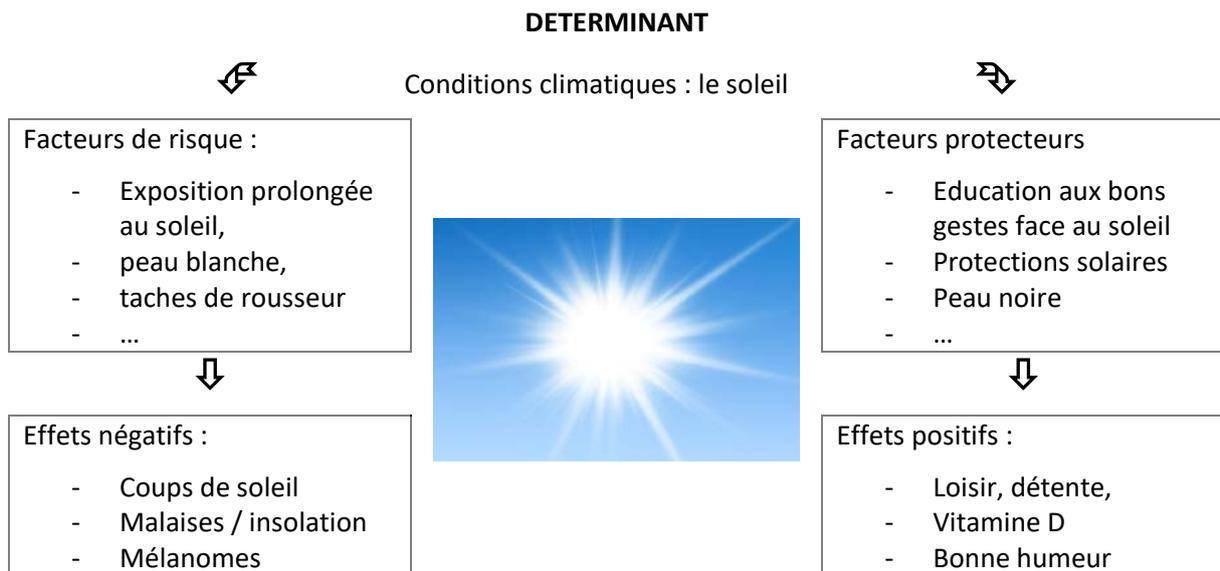


Figure 4-1 - schéma de l'acception de la notion de déterminant utilisée ici.

Nous touchons avec cette illustration et au travers de l'histoire de Monsieur B. ce qu'est réellement un déterminant. Le déterminant peut être vaste : la charge de travail, par exemple, peut être un déterminant. L'idéal de Monsieur B. peut en être un autre. Sa conscience professionnelle également. Des facteurs d'influence sont ensuite intervenus dans ces déterminants, facteurs de risque ou facteurs protecteurs qui ont conduit ces déterminants à avoir un impact sur la situation professionnelle de Monsieur B. **Le déterminant, construit par des facteurs, est un des éléments qui concourent à un résultat.**

Nous voyons que le burnout ne peut survenir sans que plusieurs facteurs se combinent pour donner du poids au déterminant de telle sorte que le burnout en est le résultat.

## 4.2. A quoi sert d'identifier les déterminants du burnout ?

Monsieur B. ne s'est plus présenté à son travail ; il a été retrouvé en pyjama en fin d'après-midi à son domicile. Cela suffit-il à dire que Monsieur B. souffre d'un burnout ? Quelle décision faut-il prendre pour sortir Monsieur B. de cette ornière ? Son mal lui est-il propre et lié à une fragilité psychologique ? Rencontre-t-il des problèmes personnels importants ? Ou des problèmes dans l'entreprise n'ont-ils pas été identifiés ? Faut-il prendre des actions précises pour éviter que Monsieur B. ne se retrouve dans une situation similaire ? Ou son successeur, si Monsieur B. ne peut vraiment plus revenir travailler ?

Ces questions soulevées rapidement ici, et qui paraissent relativement « logiques » dans le cadre d'un mémoire universitaire de fin d'études, sont trop souvent oubliées dans la réalité quotidienne. Le DRH ou le manager a tôt fait le raccourci : « *Un salarié va mal ? Il doit être en burnout.* » Le mot est souvent utilisé pour évoquer toute difficulté du salarié ayant un impact sur son travail dans l'organisation : absentéisme, désengagement, perte de motivation, etc.

Véhiculé par la pensée sociale, le burnout est ainsi devenu le « *mal du siècle* ». Alors qu'en France l'ancien ministre Benoit Hamon dépose en février 2016 une proposition de loi pour la reconnaissance du burnout comme maladie professionnelle, l'Académie de médecine remettait en même temps un

rapport sur le sujet. Premier constat pour elle : le mot est employé à tort et à travers : « *L'expansion du terme 'burnout' est une source de confusion en raison des limites imprécises de cette réalité* ». Le Pr Olié, psychiatre et co-auteur du rapport de souligner que la souffrance au travail existe : « *Nous ne nions pas la réalité, mais elle est polymorphe* » (Rapport Académie de Médecine du 23 février 2016]

Ce rapport de l'Académie de Médecine rappelle par ailleurs que c'est en juin 1959 que le psychiatre français Claude Veil a introduit le concept d'épuisement professionnel dans l'histoire médicale, dans un article intitulé « Les états d'épuisement » (Claude Veil « Les états d'épuisement » - Le Concours médical, Paris, 1959, p. 2675-2681). Il y écrivait : « *l'état d'épuisement est le fruit de la rencontre d'un individu et d'une situation. L'un et l'autre sont complexes, et l'on doit se garder des simplifications abusives. Ce n'est pas simplement la faute à telle ou telle condition de milieu, pas plus que ce n'est la faute du sujet* ». Pour Claude Veil, l'apparition de l'épuisement survient quand il y a « *franchissement d'un seuil* ».

D'où le danger que peut revêtir le fait d'utiliser le terme « burnout » de manière inflationniste. Ne risque-t-on pas à force de « désignifier » ce dernier de telle sorte que ni le salarié qui en est victime, ni son entourage, ni sa hiérarchie, ni même son médecin ne sachent plus ce qu'il signifie exactement ?

Nous avons montré dans la première partie de notre mémoire que nos sociétés actuelles traversent depuis les 30 dernières années des évolutions telles que l'ensemble des travailleurs est soumis à de fortes pressions professionnelles. Le progrès technologique nous expose à des processus de développement fulgurants. Comme autrefois lorsque le terme de neurasthénie était en vogue et que l'on débattait des liens entre la vitesse des trains à vapeur et les symptômes de la neurasthénie, on fait aujourd'hui rapidement le raccourci que nos téléphones mobiles et nos ordinateurs portables et l'interconnexion constante seraient des facteurs essentiels à l'origine du burnout. Le salarié en burnout serait donc un être fragile, incapable de s'adapter aux nouveaux modèles du monde du travail.

Ces raccourcis sont néanmoins « pratiques », car ils permettent d'éviter de se poser les questions essentielles. Peut-être ces raccourcis sont-ils d'ailleurs liés à une évolution de notre société qui « colle » rapidement des diagnostics ou des « étiquettes » sur toute situation ?

- Un enfant qui ne s'adapte pas au milieu scolaire serait un « hyperactif » ou un enfant « surdoué »,
- Un chef exigeant et colérique serait un « pervers narcissique »,

L'intérêt de chercher précisément les déterminants de l'apparition du burnout pour les DRH et managers que nous sommes est donc de poser un diagnostic fiable sur la situation rencontrée : un mauvais diagnostic sur une situation peut être fortement préjudiciable à l'organisation et amener à ne pas agir correctement. Le burnout ne relevant pas d'un, mais de plusieurs facteurs combinés, il nous apparaît essentiel que ces derniers soient définis précisément pour que l'organisation puisse établir le diagnostic le plus clair possible sur la situation du (ou des) salarié(s) et pour prendre les mesures qui s'imposent à elle en conséquence. **L'identification des déterminants doit être la démarche incontournable de toute souffrance psychique du salarié pour participer à l'établissement d'un diagnostic.**

### 4.3. Comment identifier les déterminants du burnout ?

La littérature sur le sujet des déterminants du burnout est telle qu'il nous aurait été aisé de lister d'emblée les déterminants les plus couramment recensés dans les ouvrages de référence.

Tel n'a pas été notre choix et nous avons voulu – avec le lecteur – identifier les déterminants du burnout par un raisonnement inversé en nous attachant à poser les questions suivantes :

- Que peuvent nous apprendre les outils de mesure du burnout sur ses déterminants ?
- Que peuvent nous apprendre les modalités de dépistage du burnout sur ses déterminants ?
- Que peuvent nous apprendre les phases du burnout et ses symptômes sur ses déterminants ?
- Que peuvent nous apprendre les politiques de prévention sur ses déterminants ?

De la réponse à ces trois questions, nous chercherons à dresser une liste de déterminants communs qui nous paraissent essentiels à être décrits et analysés. Ainsi notre démarche peut-elle être résumée par le schéma suivant :

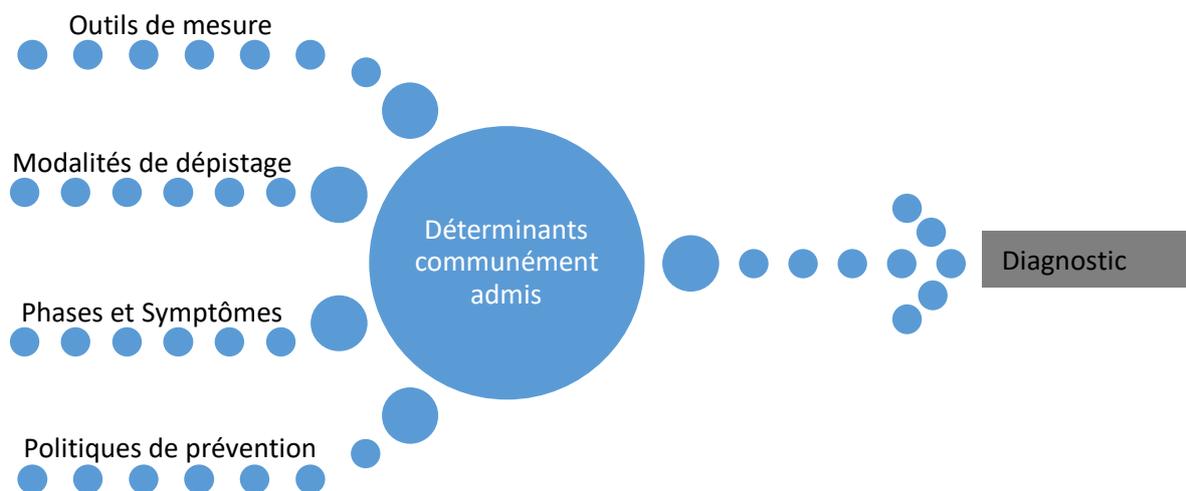


Figure 4-2- démarche de construction et de sélection des déterminants utilisée ici.

#### 4.4. Que nous apprennent les outils de mesure du burnout sur ces déterminants ?

Il suffit de « fouiller » sur internet et dans les lectures diverses pour constater qu'il existe autant de définitions du burnout que d'outils de mesure de ce dernier. C'est à notre sens l'une des particularités du burnout : les syndromes font évoluer les instruments de mesure. Ce sont en effet les « tests » de prévalence du burnout, conçus principalement par les chercheurs en sciences sociales, qui ont contribué à définir et à documenter cette notion.

Nous faisons le choix de retenir trois de ces instruments de mesure ici :

- celui de Maslach et Jackson (1996),
- celui de Siegrist (1996)
- et celui de Karasek (Karasek et Theorell, 1990).

Cette nécessaire sélection s'appuie sur le constat que ce sont ces 3 instruments qui ont mobilisé majoritairement les études conduites ces dernières années, au Québec et en France, sur le phénomène du burnout.

Il nous paraît utile, avant de les décrire brièvement, de préciser que chacun d'eux appréhende le burnout en décomposant le syndrome en une suite succincte de facteurs psychosociaux reconnus interférer positivement avec les risques d'apparition de la pathologie. Dans le cas des modèles de Siegrist et Karasek, c'est à partir desdits facteurs sélectionnés, et de la force plus ou moins grande du lien de causalité qui les unit, qu'ils proposent d'évaluer la prévalence du burnout qui caractérise une situation de travail donnée. Dans l'échelle de Maslach et Jackson, c'est l'intensité avec laquelle se manifestent lesdits facteurs psychosociaux qui sert à mesurer le niveau d'épuisement professionnel d'un individu.

#### 4.4.1. Modèle de Maslach et Jackson : épuisement émotionnel, dépersonnalisation et réduction de l'accomplissement personnel

Le modèle de Maslach et Jackson (1996) découpe le burnout selon trois de ses manifestations types : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et l'accomplissement personnel. Ces trois manifestations se déclinent ensuite en un total de 22 sous-items recueillis par la méthode du questionnaire, et à chacun desquels est assortie une cotation en sept points (0 = jamais et 6 = tous les jours) permettant de calculer un indice plus ou moins avancé d'épuisement professionnel.

1. La première dimension que cherche à évaluer le modèle de Maslach est appelée l'« épuisement émotionnel » (emotional exhaustion). Elle fait référence au ressenti d'une sorte d'assèchement émotionnel : « *la personne n'a plus aucun tonus, se traîne tous les jours pour aller à un travail qu'elle considère comme une corvée insupportable* » (Jean-Pierre NEVEU, Epuisement professionnel, concept et méthodologie - p. 217). À ce stade, la personne se plaint habituellement d'être vidée, au bout du rouleau, et de subir émotionnellement le travail.
2. La deuxième dimension réfère à un changement de comportement vis-à-vis du patient ou du bénéficiaire qui laisse place à une attitude affichant un détachement plus marqué qu'à l'habituel. C'est ce que Maslach appelle la « dépersonnalisation », à savoir la prise de distance affective du travailleur à l'égard des personnes dont il a la responsabilité. Il s'agit d'un comportement qui reflète le développement d'attitudes impersonnelles, détachées, négatives, cyniques, envers les personnes sur lesquelles portent ses interventions, élèves, patients ou clients.
3. La troisième des dimensions associées au modèle de Maslach est celle qui demeure à ce jour la plus discutée dans le milieu scientifique. Il s'agit de la réduction de l'accomplissement personnel au travail, qui se traduit généralement par un désengagement et une démotivation profonde à l'égard du travail. Si la valeur heuristique de cette troisième dimension du modèle ne fait pas l'unanimité parmi les chercheurs, c'est parce qu'aux yeux de certains trop peu d'études sont parvenues à une corrélation positive entre cette troisième dimension et les deux précédentes. Pour Leiter (1993), par exemple, l'accomplissement personnel réfère à une dimension « en marge », sinon entièrement indépendante du noyau dur du burnout. Tandis que Cordes et Dougherty (2001, cité par Laurel et Gueguen, 2006) arguent qu'elle correspond davantage à un trait de personnalité qu'à une dimension de l'épuisement professionnel.

Malgré ces quelques réticences du milieu scientifique, l'instrument MBI en 22 items de Maslach et Jackson (1996) demeure à ce jour le plus mobilisé à l'échelle internationale en matière de recherche sur le burnout. D'après des chiffres retrouvés dans différentes sources, près de 90 % des recherches

empiriques conduites jusqu'à ce jour sur le burnout utilisent cet instrument aux propriétés psychométriques jugées généralement satisfaisantes.

#### 4.4.2. Modèle de Siegrist : le problème de l'adéquation entre efforts et récompenses

Le modèle déséquilibre effort/récompense élaboré par Siegrist à la fin des années 1980 postule qu'une situation de travail qui sollicite des efforts élevés qui seront récompensés par de faibles marques de reconnaissance est susceptible d'entraîner des réactions pathologiques sur les plans émotionnel et physiologique. Les faibles reconnaissances peuvent être d'ordre économique (un salaire insuffisant), social (un manque d'estime et de respect au travail) ou organisationnel (l'insécurité d'emploi, de faibles perspectives ou sécurité d'emploi).

Toujours d'après ce modèle, si l'individu consent de façon générale à engager des efforts dans son travail, c'est entre autres parce qu'il s'attend à ce que son activité professionnelle lui rapporte des récompenses « expressives », comme de l'estime de soi ou un sentiment d'auto-efficacité. En effet, d'après Siegrist, lorsqu'une situation de travail empêche une telle réciprocité entre les efforts consentis et les récompenses obtenues, l'individu risque de voir son estime de soi minée, de subir un stress émotionnel qui, en s'intensifiant, est susceptible d'évoluer vers d'autres manifestations pathologiques parmi lesquelles figure le burnout.

Plus exploité au Canada qu'en France, le modèle de Siegrist a été utilisé par Hollet (2006) pour le compte d'une enquête menée auprès de 220 commerciaux d'une importante compagnie d'assurances française. Ses résultats ont pu faire la démonstration d'un lien significatif entre une situation de déséquilibre efforts-récompenses et le niveau d'épuisement professionnel manifesté par ces derniers. Dans son étude, Hollet a d'ailleurs examiné trois systèmes de récompenses sociétales – l'argent, l'estime et le contrôle du statut – qui lui font conclure que « *l'absence de réciprocité en termes d'argent et d'estime alliée à des efforts personnels perçus comme élevés sont à l'origine d'une expérience stressante* » (Sandrine HOLLET – Quels facteurs influencent l'engagement au travail ? Résultats d'une étude menée auprès de commerciaux – 2006 – p. 4). Mais les travaux relatifs au modèle de Siegrist ont surtout permis de documenter les risques psychosociaux liés aux professions médicales (Lourel et Mabire, 2008). Par exemple, une étude célèbre menée par Bakker et collab. (2000) auprès d'un échantillon de 204 infirmières a établi un lien étroit entre le déséquilibre efforts-récompenses et le risque d'épuisement professionnel.

#### 4.4.3. Modèle de Karasek : équilibrer demandes psychologiques et autonomie décisionnelle

Le modèle développé par Karasek et Theorell postule que le fait d'avoir peu d'autonomie dans l'exécution de tâches lourdes, en série ou de précision et d'être confronté en même temps à des demandes psychologiques élevées peut engendrer chez le travailleur une insatisfaction susceptible de contaminer l'ensemble de sa vie. Dans certains cas, cette insatisfaction peut être si forte qu'elle arrive à déclencher certains problèmes de santé mentale et physique (Karasek et Theorell, 1990). Les demandes psychologiques font référence à la quantité de travail à accomplir ainsi qu'aux contraintes mentales et temporelles liées à ce travail.

L'« autonomie – ou latitude – décisionnelle » désigne pour sa part la capacité à prendre des décisions dans le cours de son activité professionnelle et, surtout, la possibilité d'être créatif et d'utiliser et de développer ses habiletés. D'après le modèle, la conjugaison d'une faible autonomie et d'une forte

demande psychologique – appelée « tension au travail » ou « job-strain » - représente la situation professionnelle au potentiel le plus pathogène pour l'individu, tant sur le plan de la santé physique (ex. problèmes cardiovasculaires) que mentale (burnout, etc.). Jusqu'à maintenant, le modèle a été corrélé à la dépression, à la détresse psychologique, à l'épuisement professionnel et à la consommation accrue de psychotropes (Vézina, 2008). Les travaux de Karasek ont par exemple démontré que les employés vivant une forte demande psychologique et une faible latitude décisionnelle présentaient un risque quatre fois plus élevé de souffrir de dépression et de burnout, comparativement à des employés qui n'avaient pas fait face à ce type de contraintes.

#### 4.4.4. Que retenir des déterminants sur ces 3 modèles ?

Ces trois modèles empruntent dans l'ensemble le même procédé méthodologique : ils proposent d'appréhender les causes du burnout par l'observation des interactions entre certaines variables contextuelles (organisationnelles, principalement) et certaines autres variables individuelles (psychologiques, principalement).

Sans démentir l'importance de leur aspect utilitaire, il semble néanmoins important d'attirer l'attention sur le fait que ces modèles transigent en partie avec des composantes de la psychologie individuelle qui présupposent, de façon plus ou moins explicite, l'idée d'une nature humaine relativement immuable, dotée de besoins – physiologiques, psychologiques et sociaux – devant être, d'une façon ou d'une autre, respectés. En effet, chacun de ces modèles laisse entendre que le burnout serait en quelque sorte le résultat de conditions de travail – environnement social ou organisationnel – qui ne parviennent pas à répondre adéquatement à un certain nombre de besoins rattachés à une lecture ontologique du sujet social [Loriol, 2003] : autonomie décisionnelle (Karasek), estime de soi (Siegrist), accomplissement de soi (Maslach et Jackson).

Nous retiendrons ainsi les déterminants externes (1) d'équilibre entre la charge mentale et l'autonomie décisionnelle (2) de la justice organisationnelle et d'équilibre entre efforts et récompenses et les déterminants internes ou personnels (3) d'idéal au travail et (4) de satisfaction des besoins fondamentaux.

#### 4.5. Que nous apprennent les modalités de dépistage du burnout sur ses déterminants ?

Il est communément admis que les services de ressources humaines, l'encadrement, les services de santé au travail ont, de par leur positionnement et leurs missions, un rôle de prévention à jouer, en termes de dépistage, en s'appuyant sur un ensemble de signaux tant individuels que collectifs. Un certain nombre d'indicateurs sont ainsi surveillés par ces derniers pour détecter collectivement ou individuellement de potentiels risques dans les organisations.

##### 4.5.1. Les signaux collectifs

Les signaux collectifs peuvent être détectés en surveillant

- des indicateurs liés au fonctionnement de l'entreprise ou de la structure :
  - Temps de travail : par exemple, l'absentéisme de courte durée (ou du lundi ou du vendredi) qui pourra précéder un arrêt plus long ou, à l'inverse, le « présentéisme »,

- Turn-over : par exemple en analysant les causes de départs et, notamment, les démissions, demandes de mutation, licenciements pour inaptitude, etc.), les postes non pourvus,
  - Qualité : une détérioration de la qualité des produits ou des services peut être liée à l'existence de facteurs de RPS au sein de l'entreprise (augmentation des rebuts, délais non respectés),
  - Relations sociales : actions conduites par le CHSCT, organisation des entretiens annuels d'évaluation (périodicité, qualité de l'échange, contestation, etc.), procédures judiciaires en cours, nombre de grèves, violences ou conflits interpersonnels.
- des indicateurs liés à la santé et à la sécurité des travailleurs :
- Activité du service de santé au travail : nombre de visites spontanées, inaptitudes totales ou partielles, demandes d'aménagement de poste, passages en infirmerie, renvois à des consultations externes ou des examens complémentaires,
  - Accidents du travail (AT) : fréquence et gravité des AT, lien avec les facteurs de RPS,
  - Maladies professionnelles (MP) : troubles musculo-squelettiques (TMS) déclarés et reconnus en MP, maladies psychiques reconnues en comité régional de reconnaissance des maladies professionnelles (CRRMP),
  - Situations graves ou dégradées : suicides ou tentatives de suicide sur le lieu de travail, suicides ou tentatives de suicide mettant en cause le travail, plaintes déposées pour harcèlement, cas de harcèlement reconnu par la justice,
  - Pathologies diagnostiquées et prises en charge : TMS, pathologies psychiques (épisode dépressif majeur, troubles d'anxiété généralisée, état de stress post-traumatique).

#### 4.5.2. Les signaux individuels

Les **signaux individuels** peuvent être décelés dans le quotidien du travail par l'employeur, l'encadrement et les acteurs de la prévention au sein de l'entreprise, ainsi que le service de santé au travail qui se doivent d'être vigilants en s'interrogeant régulièrement sur un certain nombre de questions relatives au vécu du travail :

- Le salarié se plaint-il de manquer d'énergie pour accomplir son travail ?
- Fait-il part de problèmes de concentration, de manque de disponibilité « mentale » au travail ?
- Est-il facilement irritable ?
- Exprime-t-il du dénigrement à propos de son travail ou de son environnement professionnel ?
- Dévalorise-t-il le travail qu'il accomplit, sa propre efficacité et ses compétences ?
- Manifeste-t-il des signes inhabituels de désinvestissement, désengagement professionnel ?

Ces questions sont autant d'indicateurs d'alerte pouvant laisser présager qu'un travailleur, ayant par exemple une attitude ou un comportement inhabituel, peut basculer dans un syndrome d'épuisement professionnel.

Les questionnaires de type MBI peuvent être utilisés en complément. Pour être en capacité de repérer les premiers signaux d'alerte chez une personne, il convient d'être attentif à l'autre, à son apparence et à son comportement. Par exemple, à un comportement jovial habituel va faire place un pessimisme et un manque d'entrain ou une attitude agressive et taciturne. Un changement soudain, tel qu'une perte de poids rapide, un repli sur soi, un désengagement inhabituel, sont autant de signaux individuels qui peuvent interpeller les collègues ou la hiérarchie ainsi que l'entourage proche. L'individu « en mal-

être » manifeste plusieurs symptômes que l'on peut détecter en s'appuyant sur les symptômes constitutifs du burnout.

Ces premiers signes doivent non seulement permettre une prise en charge individuelle, mais aussi permettre d'agir en prévention sur la situation professionnelle du travailleur. Le médecin du travail peut, notamment, jouer son rôle d'alerte collective en prévention des risques dans l'entreprise s'il y a récurrence de signaux, évoquant le début de conséquences sur la santé des travailleurs.

#### 4.5.3. Que retenir des modalités de dépistage sur les déterminants ?

Avec ces signaux, nous voyons apparaître la notion de conditions de travail. Que ces conditions tiennent à la charge de travail, au positionnement hiérarchique, aux locaux de travail, etc. se dessine nettement ici des **déterminants organisationnels** jouant le rôle de catalyseurs du burnout.

Nous retiendrons ainsi (5) la qualité du travail, (6) la charge de travail, (7) la rupture dans l'équilibre vie au travail / vie hors travail, mais également, dans les déterminants internes (8) les facteurs de personnalité.

### 4.6. Que nous apprennent les phases du burnout et ses symptômes sur ses déterminants ?

#### 4.6.1. Les phases du burnout

Selon les chercheurs, le burnout peut être décomposé en différentes phases tel un processus normé.

Pour Matthias BURISCH, ce processus en 7 étapes est le suivant :

- **Phase des signes avant-coureurs** : La personne démontre un engagement accru pour ses objectifs professionnels, avec des heures supplémentaires. La fatigue, une perte de motivation, des maux de tête, une sécheresse buccale, des vertiges, des troubles du sommeil (...) peuvent être des symptômes corporels avant-coureurs d'un burnout,
- **Phase de la réduction de l'engagement** : La personne se retire socialement de toutes influences extérieures, se met en arrière, évite les personnes l'entourant. Elle devient négative à l'encontre de son travail, égoïste, ne pensant qu'à son propre intérêt, ses perceptions se limitent, elle se coupe du monde.
- **Phase des réactions émotionnelles** : La personne ressent de l'infériorité et est pessimiste, ce qui engendre des difficultés de communications avec son entourage. Ce dernier se sent irrité et a des réactions de rejet envers la personne qui diffuse ses critiques et reproches. Tout ce mécanisme conforte la personne dans son sentiment négatif, car son entourage confirme ce qu'il ressentait, ce qui va accélérer la spirale négative de la personne touchée par un burnout.
- **Phase de la baisse des capacités cognitives** : La personne possède moins de motivation et de capacités cognitives, a des problèmes au niveau de la concentration, de la mémoire, de la créativité, de la flexibilité et des capacités d'adaptation.
- **Phase du déclin de la vie émotionnelle et sociale** : La personne devient indifférente, évite au maximum le contact avec les autres et ne peut plus s'identifier ni compatir pour eux. Elle devient insensible. L'abandon de ses anciens loisirs est l'un des signes avant-coureurs des plus visibles.

- **Phases des réactions psychosomatiques** : La personne souffre de maux psychosomatiques douloureux comme des contractions musculaires, accompagnées de douleurs diverses telles que céphalées, maux de dos, douleurs rhumatismales, troubles du sommeil (difficultés d'endormissement, réveils nocturnes ou très tôt le matin). Son alimentation se transforme et des risques d'abus de substances peuvent être observés. Elle n'est plus capable de se ressourcer, et ceci même si elle a pris plusieurs semaines de repos.
- **Phase de la dépression et du désespoir** : La personne se sent inutile, a peur du futur, est désespérée et a même parfois des pensées suicidaires et peut dans certains cas, passer à l'acte.

Pour Suzanne PETERS et Patrick MESTERS (Vaincre l'épuisement professionnel – Collection Réponses - Robert Laffont – mars 2007), ce processus se compose de sept étapes, tout comme celui de Matthias BURISCH, mais fait référence aux mêmes stades que celui pour franchir le deuil. Ce qui sous-entend également que la personne est consciente de son état et est prête à quitter son passé pour pouvoir avancer et se reconstruire sur de nouvelles bases. C'est réaliser un travail de renoncement et de lâcher-prise :

- **Phase de déni** : « *Cette première étape permet d'atténuer le choc avec la réalité et de reculer la prise de conscience de la difficulté du surmenage professionnel.* » La personne est aveuglée par ses victoires passées et ne se rend pas compte qu'elle n'est pas un surhomme, que les événements peuvent la déstabiliser. Elle se dit que cela ne peut pas lui arriver, que ce n'est que passager et qu'elle a déjà surmonté bien des obstacles. A ce stade, la personne fera plus d'efforts pour prouver qu'elle est encore capable de réaliser les mêmes résultats qu'auparavant, mais elle ne se rend pas compte que les efforts fournis ne servent qu'à brasser davantage d'air, elle donne bien plus que son maximum au travail pour s'oublier petit à petit et s'épuiser.
- **Phase de colère** : « *La colère et la révolte devant la situation sont d'autant plus vives que les moyens habituellement opérants se révèlent désespérément vains.* » Un sentiment d'injustice et de solitude envahit la personne, elle a l'impression que ses collègues ne sont plus autour d'elle pour la soutenir, il lui semble qu'ils sont absents. Dû à cet amalgame de ressentis, la personne perd la confiance qu'elle avait en elle jusqu'alors, elle perd tout contrôle de la situation qui lui pose problème et au lieu de garder son calme et sa sérénité pour partager ses questionnements, elle se laisse totalement envahir par ses émotions.
- **Phase de négociation** : « *Ce n'est peut-être pas si grave que cela. De toute façon, en quoi suis-je responsable ? J'ai toujours fait le maximum et me suis consacré « corps et âme » à ce travail : mes performances passées en sont la preuve.* » La personne se sent responsable, mais ne peut pas se l'avouer complètement. Elle est de moins en moins apte à réaliser ce qui lui est demandé. La personne se dévalorise, l'estime qu'elle avait en soi diminue. Elle souffre, a des crises de larmes, des sauts d'humeur, le ressenti de douleurs diverses. Elle se demande si la place occupée est vraiment la sienne.
- **Phase de doute, d'incertitude et de dépression** : « *Le deuil est entamé.* » La personne est dans une aire de confusion face à ce qu'elle souhaite représenter professionnellement et ce qu'elle voit à travers ses propres yeux, face à l'acceptation de son impuissance. Son niveau d'estime de soi est quasi inexistant, elle ressent de la honte, ce qui la pousse à renoncer à entrer en contact avec les autres.
- **Phase d'acceptation** : « *Je renoue avec l'estime et le respect de moi-même.* » La personne se reprend en main. Elle lâche prise, reprend le contrôle de ce qu'elle peut contrôler, prend du recul face à sa situation.
- **Phase d'intégralité** : « *J'ose le courage de changer. Le respect que je m'octroie me remet en phase avec la confiance dans la vie et mon potentiel.* » La personne accepte son état et

le reconnaît. Elle se remémore les éléments qui ont déclenché cette position et repère les signaux d'alarme qui s'étaient montrés à elle. Elle se permet de vivre simplement et accepte que le temps doive prendre son temps pour faire son chemin.

- **Phase d'enthousiasme, de stratégies et d'engagements :** « *D'éclairs de lucidité en prise de conscience, je repositionne mes valeurs à l'aube du respect de mes besoins et de mes priorités. Je vais vers de nouveaux engagements.* » La personne reprend contact et se réconcilie avec son Moi intérieur. Elle se rapproche de ses proches, libère la créativité et l'enthousiasme qu'elle avait enfoui en elle. Elle est consciente que son être est fragile et qu'il faut le reconstruire gentiment avec des matériaux solides pour qu'il puisse résister et durer.

#### 4.6.2. Les symptômes

*« Le symptôme n'est pas la maladie elle-même, ce n'est qu'un simple élément d'un système d'alarme qui vous avertit qu'un élément fonctionne anormalement et qu'il serait temps de remédier au problème. »* (Herbert FREUDENBERGER - Epuisement professionnel : la brûlure interne – 1980)

Il nous est impossible de réaliser une liste exhaustive de tous les symptômes du burnout, par le simple fait qu'il en existe un certain nombre et que ce dernier n'est pas identique pour tous les chercheurs qui ont réalisé des recherches sur le sujet et que chacun les a classés différemment.

Il est généralement possible de regrouper les symptômes en sous-groupes : en tant que processus, plusieurs auteurs le décrivent avec plus ou moins de similitudes et en classifiant les symptômes en quatre ou cinq catégories : physique, émotionnelle, interpersonnelle, attitudinale ou comportementale.

Les différents symptômes retenus dans l'ouvrage d'Herbert FREUDENBERGER sont les suivants : absence de vitalité, arrogance, autodestruction, colère, constante irritation, besoin de s'affirmer, besoin d'être reconnu, critique, cynisme, déception, dépersonnalisation, dépression, désespoir, désorientation, douleurs, doutes, échecs, ennui, épuisement au réveil, fatigue, frustrations, impatience, indifférence, inflexibilité, intolérance, insécurité, insomnies, irritabilité, lassitude, manque d'appétit, maux d'estomac, maux de tête, paranoïa, négation des sentiments, perte d'énergie, peu enclin aux suggestions, refoulement, réticence, revêche, rhume persistant, rigidité, sentiment de culpabilité, sentiment de toute-puissance, sensation de vide, suspicion de n'être pas apprécié, tristesse, troubles du comportement, troubles psychosomatiques, trous de mémoire ...

Le burnout est un processus long et lancinant comme nous l'avons vu précédemment. C'est une combinaison entre divers facteurs : l'épuisement physique, émotionnel et mental accompagné d'une insatisfaction professionnelle et d'une déshumanisation des relations.

Toutes les personnes qui sont en prise avec un épuisement professionnel sont toutes considérées, par leur entourage, comme des personnes fortes qui ont de l'énergie à revendre, qui ont le contrôle de situations difficiles et savent modérer les « conflits ». Mais quand elles sont touchées par ce mal-être, leurs entourages voient en elles, une perte de vitalité, une sensation d'abattement, d'indifférence, parfois des crises de larmes inexplicables, de la fatigue, de l'épuisement. Elles qui n'avaient rien contre l'humour, ne le comprennent plus et leur demander de l'adaptation est presque un chemin de croix, elles s'ennuient, deviennent cyniques, ne parviennent plus à se concentrer, doutent d'elles-mêmes et sont parfois même désorientées dans leur organisation, se sentent vidées. Quand le doute, le manque de motivation, les désillusions, le désappointement, la frustration font partie des personnes affectées, elles en deviennent irritables, impatientes avec leur entourage, tant professionnel que personnel, et se mettent facilement en colère. L'entourage s'éloigne peu à peu et ces personnes se retrouvent

isolées, confrontées à leur solitude et au vide. Les tensions internes et externes se livrent un combat sans merci. Des troubles ou maladies psychiques peuvent être des signes avant-coureurs du mal-être, tout comme certains symptômes exposés par Herbert FREUDENBERGER, tant au niveau physique que psychologique (anxiété, insomnie, fatigue, fragilité aux maladies, maux de dos, migraines, sentiment de culpabilité, troubles alimentaires, vulnérabilité aux infections virales...).

#### 4.6.3. Que retenir des déterminants sur ces phases et ces symptômes ?

Nous voyons nettement se dessiner que les déterminants du burnout sont à rechercher dans l'association entre certaines conditions de travail et la relation que la personne établit avec son travail. Dans notre raisonnement inversé destiné à partir des conséquences vers les causes, nous pouvons constater que les comportements les plus sévères (d'agressivité notamment) apparaissent alors que le salarié s'est mis dans une posture de « décharge » elle-même consécutive à une étape d'érosion du bien-être au travail. Cette phase d'érosion est consécutive à une période de charge de travail élevée dans laquelle des facteurs d'agression de la « ressource bien-être », agents déclencheurs, ont amené un déséquilibre alors inexistant. Trois thèmes émergent : quelque chose au sein de la psyché ou de la personnalité du professionnel engendre une prédisposition ; il y a des facteurs systémiques ou environnementaux enfin c'est ce qui se passe dans l'interaction entre la psyché et le système qui produit le burnout. Nous touchons ici les déterminants individuels du burnout. Cela peut renvoyer (9) au conflit de rôles ou à la double contrainte (10) au soutien social, mais également (11) aux valeurs et (12) à l'estime de soi.

#### 4.7. Que nous apprennent les dispositifs de prévention du burnout sur ses déterminants ?

Nous l'avons évoqué, le terme burnout est devenu particulièrement *à la mode*. Le législateur s'est par ailleurs emparé du sujet en France pour imposer aux entreprises de prendre en compte la dimension des Risques Psychosociaux dans les documents uniques d'évaluation des risques (DU). Si bien que les dispositifs de prévention des risques psychosociaux sont désormais courants dans les plus grandes entreprises et les cabinets-conseil en Ressources Humaines florissant sur le thème du burnout et de sa prévention.

Cette dernière peut être de deux ordres :

- Une prévention centrée sur l'organisation,
- Ou une prévention centrée sur l'individu.

##### 4.7.1. Prévention centrée sur l'organisation

Il est intéressant de se pencher sur les caractéristiques de l'environnement de travail, car le burnout est un signal qui peut renvoyer à un dérèglement ou à une situation à améliorer dans l'entreprise.

Le médecin du travail, par sa connaissance de l'entreprise et des travailleurs, sa collaboration avec les différents intervenants, ses visites des lieux de travail et ses consultations médicales, est un pivot de la prévention des risques psychosociaux. Il peut, en effet, percevoir ou collecter des éléments qui pourraient avoir des conséquences sur la santé physique et/ou mentale des travailleurs ou d'un collectif (ex : conflits, surcharge de travail, harcèlement...).

Il peut également mettre en évidence l'intérêt d'une démarche psychosociale menée en collaboration avec les services Ressources Humaines, les services d'assistance sociale et sensibiliser les parties prenantes de l'entreprise à une telle démarche.

A cet égard, l'analyse des risques telle que rendue nécessaire par le législateur via le Document Unique peut constituer un premier outil. En effet, en réalisant une photographie globale du climat de travail et une évaluation globale du fonctionnement de l'entreprise, des facteurs favorisant le burnout peuvent être mis en évidence. A l'aide de mesures de prévention et du système dynamique de gestion des risques, l'employeur, et plus largement les acteurs de la prévention, peuvent prévenir l'apparition du burnout.

Ces mesures peuvent porter sur plusieurs éléments tels que, par exemple :

- Une réflexion sur l'organigramme et sur la clarification des rôles et missions de chacun permettant de fixer des objectifs réalistes, de lister les tâches prioritaires,
- Une diminution des exigences professionnelles par exemple, en réduisant la charge de travail, en instaurant des changements dans les procédures de travail, en offrant un soutien administratif ou logistique, en répartissant équitablement le travail,
- Une promotion de l'équité, du respect et de certaines valeurs, d'une déontologie managériale qui serait à privilégier,
- Un développement des ressources professionnelles telles que l'autonomie, le soutien social des supérieurs et des collègues, la participation à la prise de décision, etc. de façon à permettre aux travailleurs de mieux faire face aux contraintes de l'environnement,
- Une valorisation et une reconnaissance du travail,
- La mise à disposition d'une cellule interne ou externe de prévention visant l'accueil, l'écoute, voire l'intervention.

D'autres mesures adaptées aux spécificités des entreprises peuvent encore être envisagées. Il s'agira donc pour l'entreprise de développer une politique de promotion du bien-être pour réduire les risques psychosociaux, mais également de rester attentive aux signes de mal-être, qui se révéleraient au travers d'indicateurs tels que le taux d'absentéisme et de turnover. Il s'agira également de dépister aussi vite que possible les problèmes et d'y réagir avant qu'il ne soit trop tard.

Pour ce faire, plusieurs intervenants doivent collaborer, à savoir : la direction, les services RH, la ligne hiérarchique, le médecin du travail, le service médical de l'entreprise, l'animateur sécurité, les membres de la cellule d'écoute, le service d'assistance sociale, etc.

De même, chaque travailleur peut apporter son concours, du fait de sa connaissance de l'entreprise, en signalant les éléments auxquels il est confronté. Il peut aussi être responsabilisé en bénéficiant d'une sensibilisation / formation à la prévention du stress et de l'épuisement professionnel.

#### 4.7.2. Prévention centrée sur l'individu

La prévention centrée sur l'individu vise à l'aider à se connaître ou à apprendre à se connaître, à rester à l'écoute de son corps en repérant ses besoins et zones de fragilité. Sans les lister toutes, nous pouvons en dresser une liste sommaire à l'attention des salariés :

- (Re) devenir intime avec soi-même et découvrir quelles sont nos aspirations profondes,
- Se centrer sur soi,
- Refuser de temps en temps les contraintes,
- Revoir son échelle de priorités (santé, famille, travail, ascension sociale, amis, loisirs, repos/sommeil, etc.),

- Faire l'examen de ses habitudes de vie,
  - Demeurer toujours attentif à ses sentiments,
  - Prendre garde aux attitudes négatives et au cynisme,
  - Faire des choses agréables,
  - Connaître ses limites et les communiquer aux autres : si nécessaire, réajuster ses perceptions et ses attentes,
  - Rire,
  - Etablir des horaires,
  - Favoriser la spontanéité et la flexibilité (adaptations possibles),
  - Evaluer le temps nécessaire à chaque tâche,
  - Prêter attention à l'envahissement par les nouvelles technologies,
  - Offrir des heures de disponibilité à son employeur et tenter de s'y limiter,
  - Planifier son travail,
  - Partager son temps efficacement et en définissant des priorités,
  - Aborder les tâches difficiles par étape,
  - Privilégier la réalisation d'une tâche à la fois : il vaut mieux se concentrer à fond sur une seule chose, plutôt qu'à moitié sur plusieurs
- ...

#### 4.7.3. Que retenir des dispositifs de prévention du burnout sur ses déterminants ?

Nous touchons ici du doigt notamment les déterminants organisationnels et leurs conséquences sur l'individu et cela peut nous conduire à étudier les déterminants liés aux formes d'organisation du travail.

Nous avons pu au travers de notre démarche identifier les principaux déterminants du burnout. Déterminants *externes* liés à des facteurs externes à l'individu (qualité du travail, charge de travail, équilibre entre la charge mentale et l'autonomie décisionnelle, justice organisationnelle et équilibre entre efforts et récompenses, rupture dans l'équilibre vie au travail / vie hors travail, le conflit de rôles ou la double contrainte, le soutien social combiné à chacune des autres situations de travail, les risques inhérents aux nouvelles formes d'organisation du travail) et les déterminants *internes* liés à l'individu, à sa personnalité, à ses valeurs, à son estime de lui-même, etc. Nous nous proposons d'apporter un éclairage sur chacun de ces déterminants.

## 5. QUELS DETERMINANTS AU BURNOUT ?

---

### 5.1. Déterminants organisationnels

#### 5.1.1. La qualité du travail

Les travaux en psychopathologie classique du travail (Amiel et Sivadon, 1969 repris par Christophe Dejourn, 2000) ont mis en évidence l'importance du sens du travail pour l'individu. Le conflit entre la contrainte de l'organisation et le désir de l'individu débouche sur un état de santé au travail marqué par la souffrance.

Pour Yves Clot (2010), le sentiment du « travail bien fait » constitue la source essentielle de satisfaction et de bonheur dans le travail. D'un point de vue psychosocial, le travail est constructeur de sens, il participe à la fois au processus de socialisation, de construction identitaire et de réalisation de soi. (Yves Clot – Le travail à cœur - Pour en finir avec les risques psychosociaux, Paris, la Découverte - 2010)

L'insatisfaction, la déstructuration de l'estime de soi et le stress peuvent survenir lorsque les contraintes organisationnelles ne permettent plus de réaliser une activité avec un niveau de qualité satisfaisant, lorsqu'un individu ne perçoit plus le sens de sa contribution ou encore quand les activités à accomplir sont en désaccord avec ses valeurs (dissonance cognitive, Festinger, 1957) ou avec les valeurs intégrées dans le cadre de la culture organisationnelle antérieure.

On peut citer en exemple les techniciens qui vivent très mal les évolutions des niveaux de qualité dans les services. Leur responsable leur demande de ne plus faire de « surqualité », ce qui est systématiquement entendu comme « faire de l'abattage », ou bien les flux de dossiers qui s'empilent sur les bureaux ne permettent plus de partir en fin de journée en laissant des bureaux « propres ». Dans ces cas-là, la souffrance est générée par l'écart grandissant entre la vision de l'opérateur (et son système de valeurs) et l'évolution des attendus de son employeur qui sont vécus comme une source de dénigrement permanent.

C'est en revanche lorsque la manière de travailler est vécue comme acceptable tant au niveau quantitatif que qualitatif que l'organisation est perçue comme structurante pour l'identité (St-Arnaud et Vezina - Santé Mentale et organisation du Travail – Le Médecin du Québec - 28 (12) p. 35-39).

#### 5.1.2. La charge de travail

La perception par l'individu d'une surcharge de travail est une source de stress évidente. L'analyse de la charge de travail passe par deux dimensions : quantitative (somme de travail à accomplir) et qualitative (difficulté, complexité de la tâche, conflit de tâches). On parle aussi de charge de rôle : cela renvoie aux situations dans lesquelles les employés ont trop de responsabilités.

Ces dimensions sont indépendantes, mais elles peuvent se combiner pour donner lieu à différents types de situations. Les employés qui indiquent avoir trop de travail ou trop d'échéances à respecter ont davantage de stress que leurs collègues moins chargés (Rosa, R. R., Colligan, M. J., et Lewis, P. (1989), «Extended workdays: effects of 8-hour and 12-hour rotating shifts schedules on performance, subjective alertness, sleep patterns and psychosocial variables», *Work & Stress*, 3, p. 2-32.). Les individus peuvent faire face en allongeant les journées de travail. À long terme, cela peut générer du stress, de la fatigue et des douleurs physiques.

La sous-charge de travail, quant à elle, apparaît quand l'activité fait défaut. La sous-charge et le travail routinier peuvent conduire les individus à sous-estimer leurs compétences et donc à s'ennuyer, à se sentir inutiles. L'insuffisance de travail peut également contribuer au développement de problèmes de santé (BRUN, J-M. (2003). La santé psychologique au travail... de la définition du problème aux solutions (fascicule 1). Université Laval, Québec : Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail.).

Notons que la surcharge ou la sous-charge de travail ne renvoient pas à des seuils normés et reconnus. Le débat social sur l'acceptabilité d'un niveau de charge renvoie d'ailleurs à un enjeu actuel de la prévention des risques psychosociaux.

### 5.1.3. Équilibre entre la charge mentale et l'autonomie décisionnelle

Nous l'avons évoqué, Karasek (1979) puis Karasek et Theorell (1990) proposent deux variables déterminantes du degré de tension du travailleur : la charge de travail physique ou mentale et l'autonomie décisionnelle.

La charge mentale renvoie à une dimension quantitative et/ou qualitative : volume d'activité, amplitudes horaires, mais aussi complexité de l'activité, responsabilités, rythmes et délais, etc. L'autonomie décisionnelle renvoie à la possibilité d'agir sur son activité : prioriser les demandes, influencer sur le contenu des tâches, le rythme, la charge, la cadence, le choix de méthodes de travail, etc.

Tant que l'individu dispose d'un contrôle suffisant sur son activité, la charge de travail peut être élevée, mais ne sera pas forcément génératrice de stress. En effet, une activité dense combinée à une grande autonomie peut être motivante et source d'accomplissement.

À l'inverse, une charge élevée, combinée à une faible maîtrise de l'activité, est génératrice de stress et de décompensations pathologiques. Ou encore, une sous-charge de travail combinée à une faible autonomie contribue à la passivité et à l'ennui.

Exemple : un chef de service qui pilote le planning d'une l'équipe maintiendra un bon niveau de santé si la marge de manœuvre dont il dispose est suffisante pour gérer la complexité et l'importance de sa charge de travail.

Notons cependant que l'effet positif d'une charge élevée combinée à de l'autonomie n'est plus possible au-delà d'une certaine limite de charge qui reste à définir.

### 5.1.4. Justice organisationnelle et équilibre entre efforts et récompenses

Le modèle de Siegrist (1996) ou modèle du déséquilibre Efforts/Récompenses explore trois dimensions : les efforts extrinsèques, les efforts intrinsèques et la récompense ;

- les efforts extrinsèques se définissent par des contraintes professionnelles telles que les contraintes de temps, les interruptions, les responsabilités, la charge physique et une exigence croissante du travail ;
- les efforts intrinsèques correspondent à des facteurs de personnalité traduisant des attitudes et motivations associées à un engagement excessif dans le travail ;
- les récompenses prises en compte dans ce modèle comprennent les gratifications monétaires (salaire), l'estime (qui est la considération renvoyée par les pairs, la hiérarchie ou les usagers, etc.), le contrôle sur son propre statut professionnel en termes de perspectives de promotion et de sécurité de l'emploi.

D'autres auteurs identifient d'autres rétributions telles que la mise à disposition des ressources pour effectuer l'activité, l'accès aux informations et la participation aux processus décisionnels, le soutien social et hiérarchique ...qui sont considérés comme entrant en jeu dans le ratio contributions /rétributions.

Exemple : le chef de service vivra extrêmement mal les critiques de son équipe ou de son directeur qui porteraient sur un défaut dans les plannings de travail, dès lors que son engagement a été au maximum et la marge décisionnelle insuffisante pour pallier les absences des personnels.

Les effets positifs du travail dépendent de la manière dont l'individu perçoit l'équilibre entre sa contribution et la récompense, mais aussi de la possibilité qu'il a de contrôler les bénéfices qu'il en retire sur le long terme. Si l'individu perçoit un déséquilibre entre ses gains et ses coûts, cela activera les réactions de tension.

Le stress engendré par un déséquilibre entre l'effort et la récompense apparaîtra dans trois types de situations :

- quand le manque d'alternative sur le marché empêche l'individu de quitter un emploi, même perçu comme peu enviable. Les coûts liés à la prise de risque de quitter l'emploi sont perçus comme supérieurs à ceux qu'engendre la situation actuelle. Néanmoins, le déséquilibre est très mal vécu ;
- quand, pour des raisons stratégiques, le salarié accepte une situation de déséquilibre désavantageuse momentanément, ceci afin d'augmenter ses chances de promotion dans le futur. Lorsque finalement les résultats espérés ne se produisent pas, l'impact est parfois très violent ;
- quand l'individu fait preuve d'un engagement excessif qui se traduit par des efforts surdimensionnés pour répondre aux exigences du travail et par un fort désir d'être approuvé et estimé. Les individus ne sont parfois plus à même d'évaluer correctement le ratio coûts/bénéfices. La récompense n'est souvent pas à la mesure des efforts fournis.

On observe un déséquilibre entre les efforts et les gains qui conduit à un épuisement émotionnel et à des manifestations d'attitudes négatives. Dans ces modèles, la notion de récompense se limite aux gains perçus par l'individu. Néanmoins, cela peut faire écho à une notion plus large qui est issue des théories de l'équité. Il s'agit de la perception par le salarié que l'organisation traite équitablement les individus qui la composent.

L'ensemble des notions précédentes est englobé dans l'acception plus large de «justice organisationnelle». Celle-ci traite des perceptions du salarié concernant son traitement par l'organisation dans laquelle il travaille. Elle comporte :

- la justice procédurale (J. Thibaut, L. Walker, "Procedural Justice", Hillsdale, NJ: Erlbaum - 1975) qui est l'évaluation de la qualité des processus décisionnels. C'est-à-dire la perception de la justice des processus mis en œuvre pour aboutir à une décision et la possibilité pour l'individu de participer et d'influencer les décisions ;
- la justice distributive (J. S. Adams (1965) « Inequity in social exchange », in Berkowitz L. (éd.), *Advances in experimental social psychology*, Academic Press, New York, Vol. 2, p. 267–299.). C'est l'évaluation du ratio contributions/rétributions et la perception de justice des récompenses allouées aux individus ;
- la justice interactionnelle composée de la justice interpersonnelle (qualité des relations supérieurs-subordonnés qui est aussi considérée comme une rétribution) et de la justice informationnelle (les explications fournies sur les motifs et moyens mis en œuvre pour prendre une décision).

Notons que la justice interactionnelle renvoie à la dimension humaine des pratiques organisationnelles. Elle est le meilleur prédicteur des comportements de citoyenneté organisationnelle, du retrait et des réactions négatives, alors que les justices procédurales et distributives sont les meilleurs prédicteurs de la satisfaction et de l'engagement individuel (J. A. Colquitt, "On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure", *Journal of Applied Psychology*, 86, pp386-400).

### 5.1.5. Rupture dans l'équilibre vie au travail / vie hors travail

Le sacrifice plus ou moins important de la vie personnelle et familiale était généralement admis depuis longtemps comme un principe incontournable de la carrière des cadres, hommes ou femmes.

Aujourd'hui, il fait de moins en moins l'objet d'un consensus social. La culture française en la matière reste cependant encore très marquée par cette idée à la différence de certains voisins d'Europe du Nord.

Les enjeux autour de cet équilibre commencent à être mis en lumière (Anderson S., Coffey B. et Byerly R., « Formal Organizational Initiatives and Informal Workplace Practices: Links to Work-Family Conflict and Job-Related Outcomes », *Journal of Management*, 2002, vol. 28, no 6, p. 787-810). Par exemple :

- des horaires de travail trop chargés peuvent freiner, voire empêcher la conciliation des responsabilités professionnelles et personnelles ou familiales ;
- le fort engagement professionnel d'un individu, qui a rendu plus difficile l'exercice parental pendant une longue période et a fait le vide sur le plan des relations amicales hors travail, pourra aboutir à un sentiment de naufrage si le résultat professionnel est très éloigné des prévisions.

L'un des exemples prototypiques de cette problématique de l'équilibre est celui du célibat géographique, temporaire ou à long terme. Des expertises menées à la demande des CHSCT dans de grandes entreprises françaises montrent que, au-delà de l'impact sur la sphère familiale, les professionnels en situation de célibat géographique surinvestissent ces périodes (amplitudes horaires au-delà de la norme, rythme accru concentré sur certains moments de la semaine...) et sollicitent leur entourage professionnel de manière parfois excessive : programmation de réunions de travail le soir, demandes de travail envoyées par messagerie hors des horaires normaux, etc.

La mobilité géographique subie sans autre possibilité de choix et qui met en demeure les salariés et leurs familles de s'adapter, fait également partie des facteurs incriminés dans le cadre de la vague de suicides qui a récemment touché certaines entreprises.

### 5.1.6. Le conflit de rôles ou la double contrainte

On peut définir le conflit de rôle (Katz R., Kahn R.L., 1966, "The Social Psychology of Organizations", Wiley&son) ou la double contrainte (Gregory Bateson - La cérémonie du Naven, éd. de Minuit, Paris 1971), comme la présence simultanée de comportements attendus, mais contradictoires. Un comportement entrave la réalisation d'un autre. Les attentes pouvant provenir d'une ou plusieurs sources. Il en va ainsi de l'assignation d'objectifs contradictoires, où la réalisation de l'un est antinomique avec la réalisation de l'autre, mais où l'individu ne peut se soustraire à aucun des deux.

Exemple : pour un directeur de structure sanitaire, cela peut être l'impératif d'appliquer une politique de réduction des effectifs qui contribue à dégarnir le taux d'encadrement des patients – dont par ailleurs les pathologies s'alourdissent - combinée à l'affichage d'un niveau de qualité de la prise en charge toujours plus élevé, qui se décline dans un référentiel d'activité précis, et dont la mise en œuvre

est rigoureusement contrôlée. Le dirigeant est sanctionné en cas de manquement à l'un ou l'autre de ces objectifs.

On peut aussi parler de conflit voire d'ambiguïté de rôles lorsque la réalisation d'une mission nécessiterait un statut supérieur à celui de l'individu. La légitimité, l'autorité, le pouvoir, la responsabilité sont insuffisants pour mener à bien la mission, mais les résultats sont néanmoins attendus.

#### 5.1.7. Le soutien social combiné à chacune des autres situations de travail

Le soutien social peut être entendu comme un prédicteur de santé lorsqu'il est effectif et constitutif de l'environnement de travail ("La dimension humaine des organisations" (1998) Nicole Côté, Laurent Bélanger, Jocelyn Jacques - Editions Gaëtan Morin). À l'inverse, son absence dans l'environnement de travail est un facteur aggravant des situations à risque.

Il convient de distinguer la notion de réseau social, qui d'un point de vue quantitatif est le nombre de liens sociaux qui relie l'individu à son environnement, et la notion stricte de soutien social, qui renvoie à la qualité et à la nature des liens.

Le soutien social peut être instrumental (décharge d'activité, aide pratique, etc.), informatif (conseil, avis, etc.), émotionnel (protection, écoute, réconfort...) ou d'estime (réassurance sur la valeur de la personne). Généralement, ce que l'on appelle «l'esprit d'équipe» s'apparente au soutien social.

Plus généralement, la défaillance du lien social peut aller de la simple distension des liens sociaux en qualité ou en quantité (par exemple l'isolement produit par les prises de travail décalées lors d'un réaménagement et d'une réduction des temps de travail, ou l'affaiblissement du soutien managérial du fait d'une réduction du taux d'encadrement, ou encore des activités qui isolent l'individu sans qu'il ne soit prévu de structure de soutien, etc.), jusqu'aux situations où les relations sont dégradées et s'expriment par des conflits, de la violence, du harcèlement moral.

Certains travaux ont démontré l'influence du soutien social sur la manière dont les individus font face au stress professionnel (Thèse Montpellier 3 - Les risques psycho-sociaux pour la santé au travail - par Christine Roussel-Monfajon). Face à une activité fortement stressante (autonomie très faible combinée à une charge mentale élevée) les individus soutenus par leur équipe et leur hiérarchie développent des conduites d'adaptation à l'activité.

Ils rationalisent leur conduite afin de se sentir en accord avec eux-mêmes, c'est-à-dire qu'ils développent une explication de leur situation professionnelle qui leur permet de la rendre plus acceptable. Ils se sentent moins stressés et plus confiants dans l'avenir. À l'inverse, face à une situation de travail identique, les individus peu soutenus développent plus de résistance aux changements, mettent en place des stratégies de contournement des objectifs de travail et des contraintes. L'impact sur leur état de santé morale et psychologique est négatif. Ils se sentent plus stressés et inquiets pour l'avenir.

#### 5.1.8. Les risques inhérents à une nouvelle forme d'organisation du travail : exemple de l'organisation matricielle

L'organisation matricielle vise à mettre en synergie les structures métiers et les structures projets ou processus. Les acteurs sont rattachés à plusieurs responsables différents : le responsable hiérarchique du métier et le(s) responsable(s) projet(s). Les sources d'informations et de commandement proviennent d'autorités hiérarchiques ou non, de poids égaux ou différenciés.

C'est le principe d'une coopération horizontale entre différentes autorités interdépendantes qui négocient en permanence leurs objectifs respectifs pour aboutir à un résultat. Ce type d'organisation se substitue au modèle hiérarchique vertical traditionnel.

Comme le montrait H. Mintzberg (1982), ce type de structure est à la mesure de la rapidité des évolutions de l'environnement et de sa complexité. Les organisations se structurent donc ainsi en réponse aux impératifs de productivité et de réactivité auxquelles elles sont soumises, mais aussi pour faire face à la multiplicité des logiques qu'elles doivent intégrer au quotidien : logiques de territoires, politiques, administratives, légales et réglementaires, financières, logiques de marché ou de besoins des usagers, logiques partenariales, logiques professionnelles et de métiers, etc.

Ce mode d'organisation s'est beaucoup développé dans les logiques de projet pour lesquelles il s'agit de réunir rapidement et pour un temps donné, des compétences provenant de différents secteurs ou métiers en dehors des logiques hiérarchiques traditionnelles. Il s'est maintenant largement développé y compris dans la logique de production quotidienne de manière pérenne, tout d'abord dans le secteur de l'industrie puis progressivement dans l'ensemble des secteurs d'activité et aujourd'hui, dans le champ sanitaire, social et médico-social.

Tous les modes d'organisation comportent leurs risques et leurs avantages. Les risques inhérents à l'organisation matricielle sont les suivants (APPOURCHEAUX, M. BARBERY, J. JAYET, C. MIGNACCA, G. ROUSSEL-MONFAJON, C. (2008). Pourquoi se sont-ils suicidés ?. Intervention à la 3e conférence internationale ICOH-WOPS septembre, Québec.) :

- affaiblissement, voire disparition des mécanismes traditionnels de régulation dans les collectifs de travail qui sont traversés par des logiques multiples : empilement des activités et des exigences, absence de consignes claires sur les priorités et les possibles renoncements, zapping entre les priorités au gré des événements et des exigences, surcharge de travail pour faire face à la multiplicité des demandes (sentiment d'épuisement et de travailler dans un système qui n'est plus régulé) ;
- passage en force sur des activités devenues prioritaires bouleversant l'activité des collectifs, affrontement entre personnes (clashes, crises de larmes, explications vives...). Impasses inévitables sur des projets, celles-ci pouvant être dévoilées avec brutalité dans un climat électrique, sentiment de flou organisationnel et de perte de maîtrise de la situation ;
- prévalence des jeux d'acteurs et des itinéraires personnels au détriment des régulations collectives ;
- perte de lisibilité dans l'organisation qui devient difficile à décrypter, perte de compréhension, de vue d'ensemble.

## 5.2. Les déterminants personnels

Les déterminants personnels sont directement liés à l'individu, à sa personnalité, mais également à son histoire personnelle.

### 5.2.1. Personnalité et burnout

Les premières classifications de la personnalité ont été créées durant l'antiquité. Ce concept de personnalité, malgré les progrès scientifiques, reste très ancré dans la culture humaine. Il existe de nombreuses divergences théoriques, mais tous s'accordent sur le point que la personnalité se construit

dès l'enfance, d'une part et qu'elle se construit principalement par interaction avec l'environnement social.

Actuellement, plusieurs définitions décrivent ce concept. L'une d'elles est celle de Reuchlin (Grand dictionnaire de la psychologie, édition 2002) : «La personnalité est un caractère relativement stable et général de la manière d'être d'une personne dans sa façon de réagir aux situations dans lesquelles elle se trouve». Il ajoute également que «la personnalité se rapporte aux aspects affectifs, émotionnels, motivationnels, aux styles de défense et non aux aspects cognitifs des conduites».

Le DSM IV ("Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, 4th. Edition », 1994) propose également une définition très représentative de ce concept : « Pattern durable de perception, de relation et de pensées vis-à-vis de l'environnement et de soi-même qui se manifeste dans des contextes sociaux et personnels extrêmement variés. Ce ne sont que lorsqu'ils sont rigides et inadaptés et qu'ils sont la cause d'une altération fonctionnelle ou d'une détresse subjective importante que les traits constituent un trouble de la personnalité.»

Le DSM IV répertorie ainsi dix personnalités pathologiques qui sont classées selon trois clusters. Dans le premier, on retrouve les personnalités paranoïaques, schizoïdes et schizotypiques. Dans le deuxième, sont incluses les personnalités antisociales, limites (borderline), ainsi que les personnalités histrioniques et narcissiques. Dans le troisième, sont regroupées les personnalités « évitantes », dépendantes et obsessionnelles compulsives.

Il reste une personnalité à part dans le DSM IV, qui ne figure dans aucun des clusters, il s'agit de la personnalité mixte, qui cumule les personnalités. Les travaux menés par Goldberg (1981) ou encore Costa et McCrae (1999) ont fait apparaître cinq facteurs nommés «Big five» par Goldberg (An alternative "description of personality": The Big-Five factor structure. Goldberg, Lewis R. Journal of Personality and Social Psychology, Vol 59(6), Dec 1990, 1216-1229.) :

- le névrosisme,
- l'extraversion,
- l'ouverture à l'expérience,
- « l'agréabilité »,
- et le caractère consciencieux.

Ces cinq facteurs sont des dimensions avec un pôle positif et un pôle négatif.

### 5.2.2. L'extraversion/l'introversion

L'extraversion peut être vue comme un système motivationnel de régulation de l'activation du comportement d'approche (Davidson, 1998 ; Elliot & Thrash, 2002 ; Gray, 1990 ; Watson, Wiese, Vaidya & Tellegen, 1999). L'extraversion concerne la tendance à rechercher le contact avec l'environnement et les stimulations agréables qu'il procure, avec énergie, enthousiasme et confiance et à vivre ces expériences de manière positive. Cela indique donc une hypersensibilité et une forte réactivité aux stimuli agréables qui se traduisent par une forte tendance à percevoir, construire et ressentir la réalité et les événements comme stimulants et agréables. L'individu extraverti a tendance à éprouver fréquemment et intensément une vaste gamme d'émotions positives ou agréables (plaisir, joie, fierté).

A l'inverse, l'introversion se caractérise par une faible sensibilité de ce système de perception et de réaction aux stimuli agréables et ne doit pas être interprétée comme une tendance au pessimisme dans la mesure où il n'y a pas une réactivité élevée face aux stimuli aversifs.

L'individu introverti a donc une plus grande propension à être réservé, calme, retiré et distant. Mills et Huebner (Mills, L. B., & Huebner, E. S. (1998). A prospective study of personality characteristics, occupational stressors, and burnout among school psychology practitioners. *Journal of school psychology, 36*(1), 103-120.) ont montré que l'introversion prédit les sentiments d'épuisement émotionnel et de réduction de l'accomplissement personnel.

### 5.2.3. L'ouverture à l'expérience/le dogmatisme

Pour Rolland (Rolland, J.P., 2004. L'évaluation de la personnalité. Sprimont, Mardaga.), l'ouverture regroupe un ensemble de conduites relatives à la tolérance, l'exploration, voire la recherche active de la nouveauté. L'individu, de par sa curiosité et son imagination, est enclin à manifester des intérêts ouverts, larges et variés. Il manifeste régulièrement une préférence pour la variété et la nouveauté, ainsi qu'un goût pour les idées nouvelles et les valeurs non conventionnelles.

Au pôle opposé, on trouve le «conformisme-conventionnel» qui se caractérise par une préférence pour les expériences et situations connues et familières et possède une gamme d'intérêts restreints. Face aux situations nouvelles, l'individu a tendance à réagir par le recours aux solutions habituelles et éprouvées.

### 5.2.4. Le caractère agréable/désagréable

Selon Rolland, cette dimension se différencie de l'extraversion dans la mesure où l'extraversion concerne plus l'individu lui-même. Un score élevé « d'agréabilité » traduit une propension à l'empathie, à la bienveillance et à l'altruisme.

En effet, l'individu est préoccupé par le bien-être des autres et les aide spontanément. Un score faible pour cette dimension traduit un comportement cynique, soupçonneux, peu coopérant, irritable, manipulateur et parfois grossier. Il accorde donc plus d'importance à son bien-être, ses propres besoins et intérêts qu'à ceux des autres.

La dimension «caractère agréable» prédit la dépersonnalisation, comme l'observent Huebner et Mills dans une étude longitudinale auprès de psychologues scolaires (Mills (Lane B.), Huebner (Scott E.).– A prospective study of personality characteristics, occupational stressors, and burnout among school psychology practitioners, *Journal of school psychology, 36*, 1998, p. 103-120).

De son côté, Piedmont montre, dans une étude longitudinale auprès de thérapeutes que le caractère agréable prédit l'épuisement émotionnel au temps 1 et la dépersonnalisation au temps 2 (Piedmont, R. L. (1993). A longitudinal analysis of burnout in the health care setting: The role of personal dispositions. *Journal of Personality Assessment, 61*, 457–473. ).

### 5.2.5. Le caractère consciencieux

Pour Rolland (2004), le caractère consciencieux renvoie à la fixation de buts et d'objectifs, à l'anticipation, à la planification, l'organisation et la mise en œuvre de conduites visant à atteindre des objectifs lointains ou difficiles. L'individu a la capacité de différer la satisfaction immédiate de ses désirs et besoins. Il possède un contrôle de lui-même et une grande persévérance nécessaire à cette satisfaction différée. Son implication est stable et durable.

A l'opposé du continuum, on trouve les impulsifs, qui sont caractérisés par une très faible préoccupation d'anticipation, d'organisation et de méthodes. Ils préfèrent improviser sans les contraintes d'un cadre ou d'un programme pré établi. Ces personnes ont un attrait élevé pour la satisfaction immédiate des désirs et envies lorsqu'ils surgissent.

Enfin, Juthberg, Eriksson, Norberg et Sundin ont montré qu'il existe une corrélation négative entre la conscience et le burnout avec une population d'infirmières travaillant en maison de retraite (Juthberg C, Eriksson S, Norberg A, Sundin K. Stress of conscience and perceptions of conscience in relation to burnout among care-providers in older people. *J Clin Nurs.* juill 2008;17(14):1897-906).

### 5.2.6. Le névrosisme/la stabilité émotionnelle

Le névrosisme s'oppose à la stabilité émotionnelle et est décrit comme un système de régulation de l'activation des conduites d'évitement, de retrait et de fuite (J-P. Watson, L. Barbulescu, A. E. Howe, and L. D. Whitley. Algorithm performance and problem structure for flow-shop scheduling. In *AAAI*, pages 688–695, 1999). En effet, ce système sert à l'activation d'une vigilance «inquiète». Les affects désagréables (nervosité, peur, anxiété...) sont des informations qui conduisent l'individu à éviter les objets qui les déclenchent (dangers, menaces...) et à adopter une attitude d'anticipation vigilante (inquiétudes, soucis, anxiété) de ces stimuli connus comme étant aversifs.

Des scores très élevés en névrosisme indiquent donc une hyper vigilance, une hypersensibilité et une très forte réactivité aux stimuli aversifs. L'individu a une forte propension à percevoir, construire et ressentir la réalité et les événements comme étant pénibles, menaçants et problématiques. Il a donc tendance à être pessimiste et insatisfait (contrariétés, culpabilité, ruminations, embarras, inquiétudes) et à avoir une vision critique de soi et une dévalorisation de soi (sentiments d'incompétence et d'incapacité à affronter des situations difficiles). Il éprouve donc fréquemment et intensément une vaste gamme d'émotions négatives (honte, peur, anxiété, colère, tristesse...) (Canli, T., Zhao, Z., Desmond, J.E., Kang, E., Gross, J., & Gabrieli, J.D.E. (2001). An fMRI study of personality influences on brain reactivity to emotional stimuli. *Behavioral Neuroscience*, 115, 33-42.).

On trouve donc à une extrémité de cet axe des individus étant en détresse psychologique ayant des idées irréalistes, des désirs excessifs et un coping mal adapté. A l'opposé, on trouve des individus stables émotionnellement (calme, relaxé, peu émotif, ferme, anxieux, assuré).

Goddard, Patton et Creed (GODDARD R., PATTON W., CREED P., (2004), « The importance and place of neuroticism in predicting burnout in employment service case managers », *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 34 , p. 282-296 ) montrent que le névrosisme prédit les scores sur les trois dimensions du MBI, cinq à six mois plus tard. On retrouve ce même lien chez Piedmont (1993) auprès de thérapeutes.

Truchot (Truchot, D. (2004). *Épuisement Professionnel et Burnout*. Paris : Dunod) indique que le névrosisme est le facteur du « big five » qui partage la plus grande variance avec le burnout. Le névrosisme est un des prédicteurs du burnout, en particulier de l'épuisement émotionnel.

Pour Hill et Norwell (1991), le névrosisme est associé à un épuisement émotionnel plus élevé. Il tend aussi à être corrélé à un plus grand épuisement chez ceux qui éprouvent des tracas au cours de leur vie quotidienne.

### 5.2.7. L'affectivité positive/négative

L'affectivité comprend les émotions, les dispositions d'humeur, les sentiments et les intérêts, aussi bien que les sensations simples caractérisées comme agréables ou désagréables. Dans un sens plus

étroit, les processus affectifs sont eux-mêmes agréables ou désagréables. La nomenclature actuelle tend à classer l'affectivité comme étant soit négative, soit positive (Watson D., Clark L.A. et Tellegen A. (1988), —Development and validation of brief measures of positive and negative affect : The PANAS scales||, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 54, pp. 1063-1070.)

L'affectivité négative conceptuellement recouvre l'idée que la dépression et l'anxiété auraient pour dénominateur commun une affectivité dans laquelle les sentiments de tension, de crainte, d'hostilité et de détresse prédominent. Lorsqu'elle s'accompagne d'un manque d'affectivité positive, l'affectivité négative favoriserait le développement des troubles de l'humeur et, lorsqu'elle s'accompagne d'hyperactivité physiologique, le développement des troubles anxieux.

L'affectivité positive conceptuellement repose sur l'idée que l'état psychologique d'un sujet serait fréquemment caractérisé par des sentiments de détente, de confiance et d'ouverture sur l'entourage familial et social, lui permettant ainsi de réagir aux événements négatifs de manière dynamique et constructive.

Selon le modèle tripartite de Clark et Watson, le recouvrement couramment constaté entre l'anxiété et la dépression peut être mieux appréhendé à l'aide de trois variables covariantes : l'Affectivité Négative (AN), l'Affectivité Positive (AP) et l'Éveil Physiologique (EP). Ce recouvrement serait le fait d'un facteur commun méconnu qu'ils nomment « AN » et de facteurs spécifiques : l'« AP » pour la dépression (une faible AP étant synonyme d'anhédonie) et l'« EP » pour l'anxiété.

D'après, Iverson, Olekains et Erwin (Iverson, R. D., Olekalns, M., & Erwin, P. J. (1998). *Affectivity, organizational stressors, and absenteeism: A causal model of burnout and its consequences*. *Journal of Vocational Behavior*, 52, 1-23.), la réaction face aux « stressors » organisationnels est en grande partie fonction de l'affectivité de l'individu. En effet, une personne ayant une affectivité négative sera davantage propice au développement de coping non adapté sur le long terme tel que des comportements antisociaux. La personne subit alors de plus en plus le poids des « stressors » organisationnels, ce qui augmente la probabilité d'apparition d'un burnout.

Certains facteurs de personnalité peuvent donc prédisposer l'individu au burnout.

### 5.2.8. L'estime de soi

La première définition répertoriée est celle de William James en 1892 (« *Psychology : Briefer Course* » - 1892, trad. 2003). L'estime de soi se définit ici comme étant déterminée par le rapport entre le succès d'un individu (numérateur) et ses prétentions (dénominateur). Par conséquent, pour augmenter son estime de soi, il faut soit augmenter sa réussite aux buts fixés, soit revoir ses prétentions à la baisse.

Stanley Coopersmith (*The antecedents of self-esteem*. San Francisco: W. H. Freeman & Co.) a proposé une autre définition. En effet pour lui, l'estime de soi est « l'évaluation que la personne fait et maintient habituellement à son propre égard... elle indique dans quelle mesure la personne se croit capable, importante, prospère et digne. Bref, l'estime de soi est un jugement personnel de mérite qui s'exprime dans les attitudes qu'affiche une personne envers elle-même».

Dans ce sens, Bednar, Wells et Peterson (Bednar, R. L., Wells, M. G., & Peterson, S. R. (1989). *Self-esteem: Paradoxes and innovations in clinical theory and practice*. Washington, D. C.: American Psychological Association) considèrent l'estime de soi comme étant un « sens durable et affectif de valeur personnelle fondé sur une juste perception de soi ». Avoir une bonne estime de soi consiste donc à « apprécier ma propre valeur et ma propre importance et avoir la force de caractère pour être responsable de moi-même et pour agir de façon responsable envers les autres ». (*Toward a state of esteem : the final report of the California Task Force To Promote Self and Personal and social responsibility*, 1990).

Nathaniel Branden (Les six clés de la confiance en soi - J'ai Lu - 2003) nous révèle que des études menées au sein d'une population de cadres montrent qu'une des principales causes d'échec est l'incapacité à prendre des décisions. Cette incapacité est attribuable à une estime de soi problématique à l'exemple d'une certaine méfiance envers soi-même et son propre jugement.

Une étude majeure du concept d'estime de soi a été réalisée par Mac Allister et Bigley (Mac Allister, D. J., & Bigley, G. A. (2002). Work context and the definition of self, how organizational care influences organization-based self-esteem. *Academy of Management Journal*, 45, 894–904). Dans leur perspective, ils considèrent l'estime de soi comme résultante de l'interaction avec les autres. Il faut donc s'intéresser à l'individu en tant que membre d'une organisation lui envoyant des indices sur sa propre valeur. L'étude de Mac Allister et Bigley se base sur L'OBSE (« orga-based self esteem ») : indicateur d'auto-évaluation de ses compétences et mérites en tant que membre d'une organisation (Gardner, D. G., & Pierce, J. L. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational context. *Group and Organization Management*, 23, 48–70).

Une OBSE élevée veut dire conviction d'avoir de la valeur, qu'on nous fait confiance, que l'on contribue au bon fonctionnement de l'organisation.

Cette étude se base sur un échantillon de 186 directeurs et salariés d'un large éventail d'organisations et d'industries. Ils ont alors opérationnalisé les variables d'attention organisationnelle, d'équité organisationnelle et de marge de manoeuvre. L'attention organisationnelle a été mesurée par la POS « scale » au moyen d'items du type : « *l'organisation considère fortement les buts et valeurs de ses employés.* » (Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986) - Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507)

L'équité organisationnelle a été évaluée par l'échelle de Tsui, Pearce, Porter et Tripoli, «le procédé utilisé pour conduire mon évaluation est juste» (Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W., & Tripoli, A.M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment pay off *Academy of Management Journal*, 40, 1089-1121.)

Enfin la marge de manoeuvre, mesurée par l'outil conçu par Van de Ven et Ferry (Van de Ven A.H. & Ferry, D.L. 1980. *Measuring and Assessing Organizations*. New York: Wiley): « *les individus, dans ce rôle, ont l'autorité pour établir les quotas en termes de quantité de travail à faire.* ». Des résultats de cette étude sont à mettre en avant dans le cadre de nos réflexions. En effet, Bigley et Mac Allister ont trouvé une corrélation significative à ( $p < .01$ ) entre l'estime de soi et l'attention organisationnelle, l'estime de soi et l'équité perçue, mais également entre l'estime de soi et la marge de manoeuvre.

D'après Maslach (1993), la survenue du burnout implique un processus d'auto-évaluation. Concrètement, selon Hobfoll et Freddy (1993), les individus à haute estime sont considérés comme étant moins touchés par les « stressseurs » au travail et donc sont moins affectés par les conséquences liées à ces « stressseurs ». Dans le même sens, Janssen, Schaufeli et Houkes trouvent une corrélation significative négative entre l'estime de soi et les trois dimensions du burnout (épuisement, dépersonnalisation, désaccomplissement) (Janssen, P. P. M., Schaufeli, W. B., & Houkes, I. (1999). Work-related and individual determinants of the three burnout dimensions. *Work & Stress*, 13, 74–86).

Rosse, Boss, Johnson et Crown fournissent des éléments d'explication concernant la corrélation négative entre l'estime de soi et les trois dimensions du burnout. En effet, selon eux, les individus à faible estime de soi sont moins efficaces dans les relations interpersonnelles. Ils seraient alors moins disposés à éprouver un sentiment d'incompétence dans leurs relations avec autrui, ceci augmenterait la probabilité de développer un burnout (Rosse, J.G., Boss, R.W., Johnson, A.E. & Crown, D.F. (1991). Conceptualizing the role of self-esteem in the burnout process. *Group and Organization Studies*, 16, 197–204).

Ils avancent que le manque de ressources permettant de gérer les sentiments et émotions peut être un facteur prédisposant au burnout chez les individus à basse estime de soi.

Les valeurs permettent également d'expliquer les motivations qui sous-tendent les attitudes et les comportements. Elles permettent l'adhésion des individus à des objectifs personnels. Les valeurs personnelles, lorsqu'elles rentrent en conflit avec les valeurs organisationnelles, sont-elles facteurs d'épuisement ?

### 5.2.9. Les valeurs

Une valeur est « *une ligne que l'on se donne, un devoir, une consigne morale* » (Château, J. -1985- L'humanisation ou les premiers pas des valeurs humaines. Bruxelles : Pierre Mardaga, éditeur). Pour Rokeach (Rokeach, M. (1968). *Beliefs, attitudes and values: A theory of organization and change.*), « *une valeur est une croyance persistante qu'une manière spécifique de se conduire ou qu'un but final à atteindre est personnellement et socialement préférable à une forme opposée ou inversée de conduite ou de but final dans l'existence* ».

Les valeurs s'inscrivent dans un processus de comparaison sociale. L'individu qui privilégie telle valeur le fait en référence à son appartenance groupale. Elles régulent donc les rapports sociaux. Les valeurs ont une fonction normative. Des tentatives de classifications des valeurs existent dans la littérature. Tout d'abord, Allport et Vernon ont réalisé un classement en six valeurs: valeur théorique, économique, esthétique, sociale, politique, religieuse (Vernon, P. E., & Allport, G. W. (1931). *A test for personal values. The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 26(3), 231.)

Pour Rokeach (Rokeach, M. (1973). « *The nature of human values* », New-York, Free Press.), les valeurs sont structurées suivant qu'elles soient terminales ou instrumentales. Les valeurs instrumentales renvoient à des modes de conduite, des qualités morales et sont qualifiées par des adjectifs. Elles permettent d'atteindre des valeurs terminales. Les valeurs terminales, quant à elles, désignent les buts que l'on peut avoir dans l'existence. Plusieurs variables entretiennent des liens avec le système de valeurs des individus. Premièrement, la culture et la nationalité ont une influence sur le système de valeurs. En effet, au sein d'un même pays, les valeurs sont hiérarchisées.

Par exemple en France en 1998, les valeurs déclarées par des Français comme les plus importantes étaient bienveillance, universalisme, sécurité puis d'importance moyenne, hédonisme, conformité, autonomie; puis de moindre importance: accomplissement, tradition, stimulation, pouvoir. A noter que les valeurs, mais surtout l'ordre dans lequel elles sont classées, diffèrent selon les pays.

Deuxièmement, on peut observer un impact du genre sur le système de valeur. Pour preuve, Allport et Vernon avaient trouvé que les hommes privilégiaient davantage les valeurs théoriques, économiques et politiques, tandis que les femmes privilégiaient les valeurs esthétiques, sociales et religieuses. Plusieurs études nord-américaines indiquent que les hommes accordent davantage d'importance à des valeurs que Schwartz appelle accomplissement, hédonisme, autonomie et stimulation, tandis que les femmes attribuent plus d'importance aux valeurs appelées bienveillance, universalisme et tradition.

Troisièmement, l'âge est une variable à prendre en compte lorsqu'il s'agit d'étudier les valeurs. En effet, en 1983, Stoetzel a montré que les personnes les plus jeunes privilégiaient des valeurs morales novatrices alors que les plus âgés privilégiaient des valeurs morales traditionnelles (Les valeurs du temps présent : Une enquête européenne (Sociologies) (French Edition) - Jean Stoetzel - Presses universitaires de France (1983)).

Helkama (Helkama K. (1999). "Recherches récentes sur les valeurs" - Beauvois J.-L., Dubois N.) a montré que les personnes plus âgées accordent une plus grande importance aux valeurs de conservation (tradition, sécurité, conformité), tandis que les plus jeunes privilégient la stimulation et l'hédonisme.

Selon Schwartz ((2006). "Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications". Revue française de sociologie, 47 (4), pp. 929-968.2006), les personnes les plus âgées ont davantage intériorisé les normes, sont moins exposées aux changements et aux défis.

Quatrièmement, des chercheurs se sont penchés sur l'influence du type d'études sur le système de valeurs. Parmi celles-ci, Allport et Vernon ont démontré qu'indépendamment du pays, les étudiants des filières commerciales valorisent davantage le pouvoir et l'accomplissement de soi que les étudiants en technologie. Quand le niveau d'éducation augmente, les valeurs d'autonomie gagnent en importance. Quant à l'indépendance professionnelle, elle semble aller de pair avec une priorité accordée aux valeurs universalistes et à l'autonomie (Helkama).

Enfin, des études ont révélé un lien entre personnalité et système de valeurs. Par exemple, les valeurs les plus corrélées positivement à l'autoritarisme sont conformité, tradition, sécurité, pouvoir et bienveillance (Rohan, M. J., & Zanna, M. P. (1996). Value transmission in families. In C. Seligman, J. M. Olson, & M. P. Zanna (Eds.), The psychology of values: The Ontario symposium (Vol. 8, pp. 253-276). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.).

Bilsky et Schwartz, dès 1990 (Schwartz S.H. et Bilsky W. (1987). "Toward a universal psychological structure of human values". Journal of Personality and Social Psychology, 53, pp. 550-562), ont montré l'existence d'un lien entre différentes variables de personnalité et la priorité des valeurs des personnes. Par exemple, la franchise et l'agressivité sont liées aux valeurs de pouvoir et de réussite, et les préoccupations pour la santé et l'inhibition le sont aux valeurs de sécurité et de conformité. L'extraversion est quant à elle liée aux valeurs d'hédonisme et de stimulation. Roccas, Sagiv, Schwartz et Knafo (2002) se sont pour leur part, attachés à montrer le lien entre les valeurs et le Big Five.

En particulier, la dimension « caractère agréable » corrèle avec les valeurs bienveillance et tradition, la dimension « ouverture » avec les valeurs autonomie et universalisme, la dimension « extraversion » avec les valeurs accomplissement et stimulation, enfin la dimension « consciencieux » avec les valeurs accomplissement et conformité. A notre connaissance, aucune étude ne traite spécifiquement de la relation entre le burnout et les valeurs.

#### 5.2.10. L'idéal au travail

Pour Emile Durkheim (1893, De la division du travail social, Paris, Alcan), alors qu' « *il n'y a rien dans les individus qui puisse leur fixer une limite* », la norme est ce qui en fixe une. De ce point de vue, elle est contraignante, mais « *désirable* » en tant qu'elle permet de relier l'individu à des « *fins qui le dépassent* » tout en assurant son intégration sociale. Elle définit les buts et évite l'écartèlement devant des possibles infinis. Elle met des freins moraux à la logique de la « *satisfaction des besoins* ».

Les normes permettent d'éviter ce « *mal de l'infini* », la « *dépréciation du réel* », « *la perte du sentiment du juste et de l'injuste* », caractéristiques de l'anomie. Aujourd'hui, l'absence de limite est la norme. Aujourd'hui, l'ascension sociale dans les organisations passe par la participation au déni des limites. « *Les tyrannies de l'idéal sont un phénomène social central des sociétés hypermodernes* » (L'idéal au travail – Marie-Anne Dujarier - Préface de Vincent de Gaulejac, 2006). « *Les organisations exigent toujours plus de leurs employés qui ont le sentiment de n'être jamais à la hauteur. Et chacun d'attendre une reconnaissance qui n'est que chichement délivrée* »,... « *à l'heure où de multiples interrogations se développent autour du désenchantement, de l'effondrement des valeurs et de la perte de repère,*

*beaucoup sont fascinés par la culture de la performance, les illusions de l'excellence, le dépassement des limites,... ».*

La situation d'incertitude fait que les salariés s'engouffrent alors dans cette culture de la performance et de l'excellence. *« L'idéologie managériale propose à ses employés un contrat narcissique censé répondre à leur désir de perfection et de toute-puissance. Ce contrat ressemble à celui de Faust. En contrepartie d'un investissement sans limites dans le travail, l'entreprise prétend apporter la possibilité de « réussir », de se dépasser, de devenir le meilleur. Comme si les performances de l'entreprise pouvaient répondre à la quête de sens individuelle ».*

En somme, les limites n'existant plus, les individus en quête de reconnaissance vont s'identifier à leur organisation, répondre à la demande managériale, se dépasser pour la servir et ainsi accéder à la toute-puissance. Or les individus se mettent en danger, outrepassant leurs limites physiques et psychiques.

L'idéal est devenu une norme : il s'agit là de cette injonction pour l'individu à être heureux tout en travaillant pour une organisation qui serait pérenne et en « bonne santé financière ». Il existe *« une technique de pouvoir qui individualise les tensions, dénie les limites et les contradictions »*, écrit Marie-Anne Dujarier. L'exercice de ce pouvoir engendre une pression permanente par une demande illimitée de performance. On assiste à la généralisation d'un système de harcèlement qui est la cause majeure du développement du stress, de l'épuisement professionnel, du burnout et de différentes formes de dépression qui ne cessent d'augmenter dans le monde du travail. Ces symptômes sont produits par ces nouvelles pratiques managériales, mais interprétés comme la conséquence d'une faiblesse ou d'une incompetence des gens. *« Psychologisation des contradictions sociales »*, nous dira de Gaulejac, *« folie d'un monde obsédé par l'efficacité, la performance et la course au « toujours plus »*.

Or *« plus l'individu s'implique dans son travail, plus sa vulnérabilité est mise à l'épreuve »* (Vincent de Gaulejac, Travail, les raisons de la colère, Paris, Le Seuil, coll. « Économie humaine » p. 77). Vincent de Gaulejac explique comment la santé mentale peut être, dans ce cas, durement affectée, lorsque les sanctions interviennent sur les individus pour des raisons indépendantes de la qualité de leur travail. C'est la course au chiffre d'affaires qui va obliger le responsable de production à facturer des produits qui ne sont pas encore sortis de l'usine et donc à mal faire son travail.

*« La référence à la gestion plutôt qu'au travail bien fait produit des dégâts humains considérables parce qu'elle fragilise les identités, rompt les solidarités traditionnelles, déstructure les collectifs et individualise les relations ».* (Vincent de Gaulejac, Travail, les raisons de la colère, Paris, Le Seuil, coll. « Économie humaine » p. 77)

Alors qu'il faut, dans notre société néo-libérale, toujours dépasser ses objectifs et donc dépasser ses limites (MBO : management business objectives), il faut toujours aller au-delà, vis-à-vis de soi-même et vis-à-vis des autres. Comme explique Vincent de Gaulejac (Travail, les raisons de la colère, Paris, Le Seuil, coll. « Économie humaine » p. 240), *« à vouloir se dépasser durablement, on rentre dans un cycle où la tyrannie de l'idéal met le moi devant son impuissance, voire son effondrement »*. De même, vis-à-vis des autres, être excellent, c'est se différencier des autres et ne plus appartenir à la communauté des individus. Ces objectifs cultivent *« la lutte des places »* et isolent les individus les plus performants qui se retrouvent seuls.

Une première acception de l'idéal lui donne un statut d'idée. Elle désigne, depuis le XVIII<sup>ème</sup> siècle avec Buffon, la perfection que l'humain est capable de concevoir en idée, mais qu'il sait ne pouvoir réaliser en acte. Le terme est proche de ceux d'absolu et de merveilleux.

Une deuxième acception, avec Thomas More et la littérature politique utopiste, propose une conception de l'idéal comme un projet de réforme atteignable. *« L'idéal du moi »*, pour Freud, désigne dans la seconde topique, un élément du surmoi, *« auquel le sujet cherche à se confronter »* (J. Laplanche

et J.-B. Pontalis - Vocabulaire de la psychanalyse - Paris, PUF, 1967; rééd. poche, Paris, PUF, 1997, coll. "Quadrige")

En termes hégéliens, le destin de l'homme est fait de l'expérience tragique de désirer l'absolu et de ne pouvoir l'atteindre. L'expérience de la finitude et de la limite coexiste avec sa capacité à concevoir l'illimitation, la satisfaction, la béatitude. Nous voyons bien que dans ce modèle, entre l'idéal et le possible s'établit une dialectique, au sens de va-et-vient entre deux extrêmes irréconciliables. Mais lorsque l'idéal devient la norme, cette normalisation transforme son statut : l'idéal devient un projet à atteindre et non plus un modèle inatteignable. Nous pourrions dire que l'idéal prescrit est un idéal « leurrant », dans ce sens qu'il induit chez l'individu un « *imaginaire de toute-puissance, une instrumentalisation de soi et de l'autre dans la quête purement fonctionnelle d'un idéal d'excellence* » (Anne-Marie Dujarier, L'idéal au Travail, 2006). En devenant exigible, l'idéal cesse d'être un horizon, un modèle inaccessible. Ce ne serait pas l'absence d'idéal qui caractériserait notre société, mais au contraire, un idéal terriblement présent, mais qui a perdu son caractère nécessairement inatteignable et qui en résulte trahi.

L'idéal ainsi normé laisse l'individu au travail dans une triple incertitude : il ne sait pas ce qu'il doit et peut faire, il ne sait pas ce qu'il faut faire pour savoir ce qu'il faut faire, enfin les critères pour juger l'action, qu'elle soit la sienne propre ou celle d'autrui, deviennent infinis et d'une relativité telle qu'ils ne sont plus pertinents. Tout est faisable, tout est possible, rien n'est limité.

Par l'analyse socio-historique des psychopathologies et de leur traitement, Alain Ehrenberg (*La Fatigue d'être soi – dépression et société*, Paris, Odile Jacob, 1998) montre que nous assistons à une transformation normative importante. Au conflit névrotique né de la confrontation avec l'interdit aurait succédé une société dans laquelle le conflit a laissé place à un vertige face à l'absence de limite.

Dans le même ordre d'idées, un psychanalyste lacanien formule ainsi le diagnostic qu'il porte sur ses sujets contemporains : « *Ce qui fondait la réalité, c'est qu'elle était insatisfaisante et donc toujours représentative du défaut qui la fondait comme réalité. Ce défaut est désormais relégué à un pur accident, à une insuffisance momentanée, circonstancielle et c'est l'image parfaite, autrefois idéale, qui est devenue réalité* » (Claude Melman - L'Homme sans gravité - Denoël - 2002, p 46). Un symptôme nouveau est apparu depuis les années 1970, ce sont les « états limites » caractérisés par des symptômes de clivage et de dépression, d'addiction (boulimie, toxicomanie, alcoolisme, refuge dans le sommeil), de compulsion à la répétition. Somatisation et action se déploient sans conflit apparent. Il vit dans un grand sentiment d'insécurité, semble ne jamais être assuré de sa propre existence et de la survie de son identité. Ce qui nous intéresse également dans notre sujet, c'est que cet individu a du mal à mettre des limites avec les objets extérieurs notamment (Knippen, J.T. and T.B. Green, 1999. Handling conflicts. J. Workplace Learning).

Alors lorsque la demande au travail devient considérable, puisqu'aucune limite ne saurait être posée, l'individu va utiliser toutes ses ressources pour faire face, pour « tenir » la pression... jusqu'à l'épuisement. Il a une « *attitude étrangeté adaptative* », nous dit Fédida (*Les états limites*, PUF, Petite bibliothèque de psychanalyse - 1999). Les limites et les contradictions sont déniées, les incidences subjectives au travail sont multiples.

L'attitude des cadres atteste de ce déni social des limites dans le travail, notamment les cadres de proximité (les « managers »). La personne, dans ce cas, considère que l'idéal est vraiment ce qu'elle doit réaliser ; elle tente quotidiennement et « de toutes ses forces » de faire coïncider l'organisation concrète avec les promesses de satisfaction illimitées et contradictoires faites aux différentes parties prenantes. Ces personnes semblent prendre au sérieux la prescription de toute-puissance et d'ubiquité, au point que l'on peut dire, en paraphrasant La Boétie, qu'elles s'y soumettent volontairement, quand bien même elle serait asservissante.

Ainsi adhérer à cette exigence infinie et contradictoire, quotidiennement, est jugé, par ceux-là mêmes qui le font, « surhumain ». Il faut, nous disent les cadres, un « dévouement », ou un engagement de nature « religieuse ». Pour « tenir », il faut « avoir la foi ». Ces expressions, qui semblent être un commentaire formulé par le sujet à l'acteur, indiquent bien que nous nous situons dans le domaine de l'irrationnel. D'ailleurs, tous ces gens disent bien qu'ils sont « fous » de travailler comme cela. Alors pourquoi le font-ils ?

Nous étudierons spécifiquement les raisons dans notre paragraphe consacré à « l'estime de soi ». Néanmoins, disons simplement ici que cette prescription de toute-puissance est d'autant mieux acceptée et intériorisée qu'elle résonne avec un désir de croire à sa propre toute-puissance, soit ancrée dans une histoire personnelle. Celle-ci comporte l'idée que ces individus doivent et peuvent sauver les autres, réparer une situation douloureuse ou se sacrifier pour lutter contre la souffrance et la mort. La normalisation de l'idéal, dans ce cas, ne dément pas le désir de toute puissance, au contraire, elle le prescrit à l'acteur organisationnel.

Dans une perspective socio-psychique, ce phénomène a été interprété comme « *celui de la rencontre entre un idéal du moi et un système organisationnel qui l'utilise* » (Nicole AUBERT, Vincent de GAULEJAC – Le Coût de l'Excellence (Editions du Seuil, Paris, Octobre 1991) - Fiche de lecture CNAM p. 11). Il peut être compris également par le fait que la personne joue un scénario où elle est celle qui « comble » l'organisation (Hélène Weber, Du ketchup dans les veines. Pratiques managériales et illusions. Le cas McDonald's [2005], Toulouse, Erès, 2011 p. 185-186) et entend ne pas décevoir dans ce projet. Désirs de reconnaissance et d'intégration sociale, comme explicité dans « la lutte des places » (De Gaulejac, Taboada & Leonetti, 1994), sont à la base de ce scénario.

On comprend aisément pourquoi de tels individus sont recherchés par les employeurs, des individus ayant un fort désir, ou besoin, de reconstruction d'estime de soi, d'intégration sociale, qui s'engagent alors avec ferveur dans la défense des idéaux organisationnels. Dans ce cas, ces personnes se mobilisent pour faire face à l'exigence, même surhumaine, de « tout maîtriser », en éprouvant un sentiment de responsabilité infinie. Ce sont ces individus qui éprouvent un « stress professionnel » important, une fatigue psychique intense, dus à des tensions physiques, sociales, corporelles et cognitives qu'une surcharge de travail engendre : trop de choses à faire, trop de sollicitations diverses, trop d'imprévus, trop de responsabilités, trop de courriels, trop de réunions... Leur stress provient d'une mobilisation subjective contrariée due à l'impossibilité de réaliser l'action idéale pourtant vécue comme requise.

C'est une forme de tension que les cadres citent. Ils « aimeraient en faire plus » et surtout « faire mieux », mais les conditions concrètes de leur activité ne leur permettent pas, c'est-à-dire les limites objectives que leur impose leur milieu de travail. Finalement ce stress pointe, dans ce cas, un profond sentiment subjectif d'insuffisance à tout maîtriser alors qu'il s'agit d'une injonction de l'organisation du travail. A considérer que l'idéal est normal et possible, le travail réalisé est constamment insuffisant. L'expression banale « je n'y arrive pas, je suis nul(le) » trahit ce collage entre l'action et l'être, entre un référentiel organisationnel idéal et la possibilité concrète de réalisation du travail et de soi. Les sentiments dominants sont alors la culpabilité puis la honte, la culpabilité de ne pas arriver à faire ce qui est demandé se transforme en honte de ne pas être à la hauteur de cette prescription de toute-puissance.

C'est alors l'épuisement professionnel tel que nous le décrivons ultérieurement dans notre sujet. Chez ces sujets, comme pour ce qui caractérise les états limites, nous retrouvons l'hypothèse que « si le narcissisme occupe le devant de la scène, c'est moins comme amour que comme douleur de soi. » (André, C. - 1998 - Vivre heureux, la psychologie du bonheur. Paris: Odile Jacob. ). Cette hyperactivité a bien évidemment une fonction managériale. Elle crée tout d'abord un engagement « corps et âme » dans le travail, sans même qu'il soit nécessaire de l'exiger. Elle bloque également la pensée et donc

n'autorise pas la critique. Elle permet de mettre la « pression » sur le travail de ses collaborateurs et ainsi d'élever le niveau d'exigences et de contrôle des performances. Ces personnes, souvent des managers, participent, nous l'avons vu, à la normalisation de l'idéal dans l'organisation, mais leur position devient vite « intenable ». Cette tension entre prescription d'idéal et conditions concrètes de travail doit être résolue. Soit en abandonnant la norme d'idéal, soit en lâchant la confrontation au réel.

Toutes ces conditions portent atteinte à la santé psychologique des personnes au travail.

### 5.2.11. La satisfaction des besoins fondamentaux : modèle de Deci & Ryan (1985), modèle de Laguardia & Ryan (2000)

La théorie de l'autodétermination repose sur le concept de l'eudémonie ou de la réalisation de soi, mais elle définit ce qu'il faut entendre par la réalisation de soi et surtout par quels processus elle est atteinte. « *Cette théorie de l'autodétermination maintient que l'humain, d'une façon innée, tend à satisfaire trois besoins psychologiques fondamentaux, à savoir le besoin d'autonomie, le besoin de compétence et le besoin de relation à autrui* » (Laguardia J. G. & Ryan R. M. (2000), « Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être : théorie de l'autodétermination et applications », Revue québécoise de psychologie - p. 285.). Ces trois éléments, autonomie, compétence et affiliation, sont des besoins fondamentaux.

Cette théorie repose sur l'idée que des besoins psychologiques fondamentaux sont nécessaires au bien-être. Deci et Ryan répertorient trois besoins psychologiques fondamentaux (Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). The darker and brighter sides of human existence: Basic psychological needs as a unifying concept. *Psychological Inquiry*, 11(4), 319-338.)

« *L'autonomie suppose que la personne décide volontairement de son action et qu'elle est elle-même l'agent qui réalise cette action de sorte qu'elle est en congruence avec elle et qu'elle l'assume entièrement* ». « *L'action autonome est celle qui émane du « vrai soi » et dont la causalité est perçue comme venant de l'intérieur* ».

« *Le deuxième besoin fondamental concerne la compétence. La compétence réfère à un sentiment d'efficacité sur son environnement ce qui stimule la curiosité, le goût d'explorer et de relever des défis. A elle seule, l'efficacité ne suffit pas toutefois à susciter le sentiment d'être compétent, elle doit comprendre aussi le sentiment de la prise en charge personnelle de l'effet à produire* ». (Laguardia & Ryan, 2000, p 285) « *Pour ce qui est du besoin d'être en relation à autrui, le troisième besoin fondamental, il implique le sentiment d'appartenance et le sentiment d'être relié à des personnes qui sont importantes pour soi* » (Baumeister & Leary, 1995 ; Ryan, 1993). « *Ressentir une attention délicate et sympathique confirme alors qu'on est quelqu'un de signifiant pour d'autres personnes et objet de sollicitude de leur part* » (Laguardia & Ryan, 2000, p 285, p 286).

Selon Deci et Ryan et Laguardia et Ryan « *la théorie de l'autodétermination apporte une nouvelle perspective sur le sujet, à savoir que c'est la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux d'autonomie, de compétence et d'affiliation interpersonnelle qui facilite la croissance, l'intégrité et le bien-être* » (Laguardia & Ryan, 2000).

Satisfaire son besoin d'autonomie, c'est être en mesure soi-même de décider ce que l'on veut faire et d'assumer ce choix. Satisfaire son besoin de compétence, c'est avoir le sentiment que l'on est efficace à son travail et que l'organisation a besoin de cette contribution pour fonctionner correctement. Satisfaire son besoin d'affiliation, c'est sentir que l'on appartient à une communauté d'individus. C'est avoir le sentiment que l'on est important aux yeux des autres, c'est aussi avoir le sentiment que ces autres sont importants pour soi. En d'autres termes, c'est la perception d'un lien qui a du sens, un sentiment d'appartenance à une organisation vers un but commun.

Les auteurs considèrent que « *ces trois besoins stimulent la motivation intrinsèque et les processus d'intégration* », mais surtout qu'« *ils sont essentiels à la croissance psychologique, à l'intégrité et au bien-être de l'humain et qu'ils exercent un impact direct sur la santé physique et psychologique des personnes* ». (Laguardia & Ryan, 2000, p 286).

Il est important pour notre recherche de mentionner que « *les organisations qui favorisent ces besoins contribuent à instaurer une bonne santé psychologique faite de vitalité, de bonne intégration et d'harmonie avec le soi. Si un de ces besoins est négligé ou s'il est en conflit avec un autre, il s'ensuit une chute du bien-être, voire psychopathologie grave* ». (La Guardia & Ryan, 2000, p 286-287)

La satisfaction de ces besoins permet à l'individu d'accéder à une bonne santé et donc au bien-être ; elle permet également à l'organisation de disposer de cadres qui, étant bien intégrés, seront plus à même de mettre leur énergie au service de l'organisation.

Malheureusement, bien souvent, les organisations ne prennent pas le temps nécessaire de présenter le nouveau collaborateur à l'équipe, présenter ses missions et son rôle, notamment si celui-ci arrive en période de congés et/ou de forte activité ; il s'ensuit, dès le départ, un sentiment d'affiliation qui n'est pas comblé et donc une souffrance psychologique créée par un sentiment d'inutilité, d'abandon, de manque de moyens pour réaliser le travail qui nécessite, dans tous les cas, une mise en relation avec autrui, notamment pour les cadres qui doivent comprendre le fonctionnement global de l'organisation pour s'y intégrer.

Cette théorie soutient que lorsque ces besoins psychologiques fondamentaux (autonomie, compétence, affiliation), sont satisfaits, l'organisme connaît « la vitalité », « la congruence interne » et « l'intégration psychologique » (Deci & Ryan, 1991).

« *La satisfaction de ces besoins est ainsi vue comme un but naturel de la vie et ces besoins fournissent une grande partie du sens et des intentions sous-jacents à l'activité humaine* ». (Deci & Ryan, sous presse, La Guardia & Ryan, sous presse).

« *De plus, le fait de spécifier quels sont les besoins psychologiques fondamentaux non seulement définit le minimum requis pour qu'une personne soit en bonne santé, mais prescrit en même temps ce que le milieu doit fournir pour qu'elle se développe et grandisse psychologiquement. Cette théorie explique donc les conditions sous lesquelles le bien-être d'un individu est facilité au lieu d'être entravé. En un mot, elle propose une psychologie sociale du bien-être psychologique* ». (Laguardia & Ryan, 2000, p 284).

Concrètement l'organisation devra donc faire en sorte que ses cadres disposent de la nécessaire latitude décisionnelle pour satisfaire leur besoin d'autonomie, se sentent efficaces dans l'exécution de leurs tâches et reconnus comme membres à part entière ayant un rôle important dans la réalisation des objectifs.

### 5.3. Pour conclure : le sens du travail

Toute forme de manifestation est symptomatique et est forcément déclenchée par des déterminants, quels qu'ils soient, en lien ou non avec le travail. On considérera donc que l'affichage d'un problème est souvent interpersonnel (tensions, conflits) ou individuel. Il révèle en effet bien souvent les personnalités des individus, leurs faiblesses, leurs plus ou moins grandes névroses, leurs rivalités... mais il faudra toujours et avant tout aller rechercher dans l'environnement de travail les causes sous-jacentes de toute manifestation de santé ou de tension ayant des conséquences sur le travail de l'individu.

Dans ce chapitre ont été présentés les facteurs liés au travail, la justice organisationnelle ainsi que les caractéristiques de personnalité, l'estime de soi et les valeurs. Nous avons présenté les différentes études qui démontrent leurs effets sur le burnout. De même, la satisfaction des besoins fondamentaux permet, selon les auteurs, un bon fonctionnement psychologique, essentiel à l'intégrité et au bien-être.

*« Le travail est avant tout une activité par laquelle une personne s'insère dans le monde, exerce ses talents, se définit, actualise son potentiel et crée de la valeur qui lui donne en retour un sentiment d'accomplissement et d'efficacité personnelle »* (Estelle Morin, professeur HEC Montréal, 2006 - [http://www.choixdecariere.com/pdf/6573/Morin\(2006\).pdf](http://www.choixdecariere.com/pdf/6573/Morin(2006).pdf)).

Dans son modèle, Estelle Morin fait le lien entre l'organisation du travail qui détermine la santé des individus et leur comportement. Si l'individu perçoit positivement son travail, ses relations de travail et les conditions dans lesquelles il l'exerce, alors il trouvera du sens et sera bien physiquement et mentalement ; il sera donc engagé dans son travail et aura à cœur d'atteindre ses objectifs. Au contraire, si sa perception est négative, alors il ne trouvera pas de sens à son travail et pourra présenter des symptômes de stress, voire de détresse.

Elle explique qu'il devra alors « mobiliser des stratégies défensives » pour continuer son activité et maintenir son engagement, ceci jusqu'à l'épuisement de ces ressources.

Jean-Sébastien Boudrias (Université de Montréal) en 2011 et Pascale Desrumaux (Université de Lille) en 2012, ont proposé un modèle de santé au travail et mesuré les effets des demandes/ressources, du climat, de l'optimisme et de la satisfaction des besoins en tant que médiateur du bien-être et de la détresse au travail. S'inscrivant dans une approche prévisionnelle multivariée de la santé psychologique au travail, leur recherche vise à vérifier les liens entre, d'une part, des inducteurs organisationnels (demandes et ressources liées à l'emploi), psychosociaux (climat de travail) et personnels (optimisme) et, d'autre part, la santé psychologique mesurée en termes de bien-être et de détresse au travail.

Cette étude examine notamment si certains de ces liens sont médiatisés par la satisfaction de trois besoins fondamentaux (compétence, affiliation et autonomie) issus de la théorie de l'autodétermination. 298 enseignants français d'écoles élémentaires, de collèges et de lycées ont complété un questionnaire mesurant l'ensemble des variables, lesquelles ont été soumises à des analyses de régression multiples. A l'échelle organisationnelle, les demandes augmentent directement la détresse et diminuent le bien-être alors que les ressources ne sont pas ici liées à la santé psychologique et la satisfaction des besoins psychologiques ne joue aucun rôle médiateur. Au niveau psychosocial, la satisfaction des trois besoins fondamentaux médiate totalement le lien entre le climat et la santé psychologique au travail (bien-être ou détresse). Sur le plan individuel, seule la satisfaction des besoins de compétence et d'affiliation médiate partiellement les liens entre l'optimisme et la santé psychologique (bien-être ou détresse).

Ces modèles de santé ont ainsi été construits mettant en exergue la question du sens apporté au travail, l'influence du climat et de l'optimisme sur la santé psychologique au travail ainsi que les effets médiateurs de la satisfaction des besoins fondamentaux.



## 7. L'ENQUETE : METHODOLOGIE DE COLLECTE ET DE TRAITEMENT DES INFORMATIONS

---

### 7.1. Introduction

La méthode utilisée lors de cette recherche a été qualitative puis quantitative. La langue choisie de rédaction du questionnaire est le français. De ce fait, les personnes interrogées lors de cette étude sont francophones.

Nous avons souhaité, dans une première phase, interroger des experts sur le sujet du burnout afin de tester notre projet de questionnaire.

Dans une deuxième phase, une fois le questionnaire testé auprès de parties prenantes expertes du sujet et modifié en fonction de leurs remarques et suggestions, nous l'avons déployé à un grand nombre de personnes.

Nous avons fait le choix d'utiliser un outil de gestion de questionnaire en ligne payant (Eval&Go). Les bénéfices de cet outil nous sont apparus indéniables :

- Professionnalisme de la plateforme
- Possibilité de créer des liens uniques pour les personnes que nous avons identifiées comme répondants
- Possibilité d'envoyer un lien pour des groupes de personnes non identifiées de manière individuelle afin d'avoir le plus grand nombre de répondants possible
- Aspect ludique qui donne envie de répondre au questionnaire
- Facilité de réponse grâce à « l'intuitivité » de l'outil
- Possibilité de rafraîchir les données de réponse pour intégrer des répondants tardifs
- Facilité d'exploitation des données
- Gain en capacité d'analyse et croisement des données entre elles

Le choix de cet outil a été déterminant dans le nombre des réponses reçues et la qualité de celles-ci.

### 7.2. Elaboration du questionnaire en version bêta

Une première réflexion a conduit à l'élaboration d'un premier questionnaire construit à l'issue des études menées sur le burnout et ses différents déterminants.

Ce premier questionnaire est livré ci-dessous :

	Importance accordée au facteur dans la survenance d'un burnout			
	Très faible	Faible	Forte	Très forte
<p><b>1. LA QUALITE ENTRAVEE</b></p> <p>C'est l'impossibilité pour le salarié de pouvoir rendre un travail dont la qualité est au niveau qu'il estimerait souhaitable (par exemple un artisan empêché de respecter les règles de l'art de son métier du fait de contraintes de temps)</p>				
<p><b>2. LA CHARGE DE TRAVAIL</b></p> <p>C'est la quantité de travail à laquelle est soumis le salarié, qui peut être trop importante et provoquer un débordement permanent</p>				
<p><b>3. EQUILIBRE ENTRE CHARGE MENTALE ET AUTONOMIE DECISIONNELLE</b></p> <p>L'esprit est occupé en permanence par le travail, et, parallèlement, le salarié ne dispose pas de l'autonomie lui permettant de limiter cette charge mentale</p>				
<p><b>4. SENTIMENT D'INJUSTICE DANS L'ORGANISATION</b></p> <p>Le salarié ne supporte plus les injustices existantes. Cette injustice peut se matérialiser, selon lui, sous plusieurs formes : différentiel de salaire, accord de périodes de congés, sanctions pour certains salariés, etc...</p>				
<p><b>5. RUPTURE DE L'EQUILIBRE VIE PERSONNELLE ET PROFESSIONNELLE</b></p> <p>L'équilibre entre vie privée et vie professionnelle n'est plus satisfaisant, l'activité professionnelle prenant le pas sur la vie privée</p>				
<p><b>6. LES MISSIONS CONTRADICTOIRES</b></p> <p>C'est le fait de demander au salarié de mener des missions contradictoires et qui le contraignent à ne plus savoir comment agir</p>				
<p><b>7. CARENCE DE SOUTIEN SOCIAL</b></p> <p>Le soutien social consiste à bénéficier, dans l'organisation, de la part de ses collègues ou de sa hiérarchie, d'appui, d'écoute, et/ou d'entraide</p>				
<p><b>8. LA CONDUITE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL</b></p> <p>La façon dont le changement est conduit, communiqué</p>				

	Importance accordée au facteur dans la survenance d'un burnout			
	Très faible	Faible	Forte	Très forte
<p><b>9. DES CHANGEMENTS REPETES</b></p> <p>L'organisation met en place des changements récurrents, modifiant le quotidien des salariés</p>				
<p><b>10. LA RESISTANCE INDIVIDUELLE</b></p> <p>C'est la résistance propre à l'individu, qui permet de faire face aux difficultés du travail</p>				
<p><b>11. LA STABILITE EMOTIONNELLE</b></p> <p>C'est le fait de faire preuve d'émotivité susceptible de fragiliser le salarié et d'induire une fracture avec le monde du travail</p>				
<p><b>12. LE DECALAGE ENTRE LES VALEURS PERSONNELLES ET CELLES DE L'ENTREPRISE</b></p> <p>Lorsque les valeurs, fortement ancrées chez le salarié, ne sont pas celles de l'entreprise ou bien sont très différemment matérialisées</p>				
<p><b>13. LA RECHERCHE DE LA PERFECTION AU TRAVAIL</b></p> <p>Le salarié cherche à répondre à un idéal perfectionniste, par définition inatteignable</p>				
<p><b>14. ABSENCE DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL</b></p> <p>Le salarié estime que ses efforts sont insuffisamment reconnus par l'entreprise (hors aspects financiers)</p>				
<p><b>15. LA RETRIBUTION INSUFFISANTE</b></p> <p>Le salarié estime les rémunérations de son travail en décalage avec le poste et la façon dont il le tient. Ce décalage peut être, à ses yeux, au regard de ses collègues, de son travail, du marché, de sa performance, de ses qualifications, etc...</p>				
<p><b>16. LE SURINVESTISSEMENT PROFESSIONNEL</b></p> <p>Le salarié prend à cœur son travail et s'y engage jusqu'à ne plus mesurer son investissement</p>				
<p><b>17. LE MANQUE DE COMPETENCES POUR LE POSTE OCCUPE</b></p> <p>Il y a inadéquation entre les compétences du salarié et le poste occupé</p>				

Nous nommons cette version « bêta » car elle n'a pas été diffusée en masse et a subi de nombreuses modifications avant sa mise en ligne, tant sur le fond que sur la forme.

La première partie du questionnaire explique de manière concise l'objet du questionnaire : « définir les déterminants du burnout relatifs aux situations de travail. Il s'adresse aux professionnels des ressources humaines, aux médecins du travail, aux inspecteurs du travail, aux délégués syndicaux, aux

dirigeants ainsi qu'aux salariés. ... Notre but est également d'éclairer les recherches menées sur le sujet du burnout ».

Avant de passer de répondre au questionnaire, nous proposons des questions liminaires d'identification aux répondants (de manière anonyme) sur la base des indicateurs suivants :

- Fonction occupée
- Ancienneté sur la fonction
- Taille de la société
- Activité de l'entreprise
- Niveau de connaissance du sujet du burnout
- Confrontation directe avec le sujet du burnout
- Nous anticipons que ces éléments nous seront utiles lors de l'exploitation des données

La partie ci-dessus sur les déterminants du burnout propose aux répondants une liste des déterminants. Dans cette version initiale, nous demandons au répondant d'allouer un total de 50 points sur l'ensemble des facteurs afin de les pondérer selon leur analyse personnelle. Nous pensions que cette méthode nous permettrait de recueillir les pondérations attribuées à chacun des déterminants par les différentes parties prenantes au travail.

Dans sa première version, le questionnaire listait 17 facteurs identifiés comme pouvant être la cause d'un burnout. Nous avons également ajouté deux propositions « autres » laissées libres aux suggestions des répondants. Pour chacun des facteurs, nous avons précisé une définition courte du concept ou donné un exemple afin de l'illustrer.

## 7.3. Analyse qualitative et commentaires sur le questionnaire bêta.

### 7.3.1. Entretien qualitatif n°1

Le premier entretien qualitatif a été mené avec un manager du secteur bancaire. La personne n'est pas une experte du sujet, ce que nous avons choisi à dessein. Son point de vue et ses remarques ont essentiellement porté sur le libellé des facteurs choisis et les explications associées, peu claires ou absconses. Nous retranscrivons ci-dessous la synthèse de cet entretien.

- Gêne sur l'expression de « charge mentale »
- Est-ce un concept défini par ailleurs ? Consonance médicale, voire psychiatrique ?
- Item - justice organisationnelle  
La personne n'est pas familière avec le concept. Peut-on mettre la référence et une définition du concept ?
- Item – absence de soutien social  
Ici, l'idée serait de sortir le mot « ressources » pour créer un nouvel item qui serait : le salarié ne dispose pas des ressources humaines et matérielles. Et garder l'item soutien social avec l'aide et l'appui
- Item – des changements répétés  
Nous proposons la formulation suivante : organisation non stabilisée qui induit des changements récurrents
- Item – manque de combativité  
Gêne avec ce terme : à remplacer par résistance ?
- Item – le surinvestissement professionnel

Phrase explicative à reformuler : le salarié s'engage dans son travail jusqu'à ne plus mesurer son investissement

- Autres items suggérés :
  - Manque de résistance au stress
  - Incapacité à déléguer
  - Manque d'objectifs clairement fixés
  - Manque de perspective d'évolution
  - Manque d'accompagnement individuel par le management

A la suite de ce premier entretien, nous avons reformulé chacun des items concernés afin qu'ils soient plus clairs et plus intelligibles pour tous les répondants.

Ensuite, afin de gagner en clarté et de matérialiser les sources des déterminants retenus dans le questionnaire, nous réfléchissons à ajouter l'extrait ci-dessous du livre « Les risques professionnels – peut-on soigner le travail ? » par Arnaud Mias, Ellipses : *« Ces dernières décennies, différentes contributions ont été décisives pour alimenter les études épidémiologiques tendant à prouver le lien entre organisation du travail et santé des salariés. En 1990, R. Karasek et T. Theorell ont proposé, à partir d'une étude sur le stress, un modèle qui articule différentes variables : les exigences du travail, ou demande psychologique (complexité, rythme, intensité, morcellement, charge de travail...), l'autonomie dont jouit le salarié dans l'exercice de son travail (« job latitude », ou latitude décisionnelle), liée à la possibilité de mobiliser et développer ses compétences, et le soutien social (aide sur les plans techniques comme émotionnels, de la part des collègues comme des supérieurs hiérarchiques). La combinaison d'exigences fortes, d'une latitude réduite et d'une absence de soutien désigne une situation de travail dangereuse à terme pour la santé de l'individu (troubles psychologiques, maladies cardiovasculaires...). D'après l'enquête Sumer, 23% des salariés se trouveraient dans une telle situation. »*

### 7.3.2. Entretien qualitatif n°2

A la suite du premier entretien qualitatif, nous avons souhaité tester le questionnaire modifié auprès d'un médecin expert du sujet. Nous nous sommes entretenus avec un psychiatre dont nous transcrivons ci-dessous la synthèse d'entretien :

- Système de cotation des questions peu clair  
Selon lui, notre manière de présenter l'allocation des 50 points n'est pas claire. A son sens, il faudrait que l'on propose un nombre de points par question (de 0 à 4 par exemple – qui représente de faible à élevé). Cela ferait un nombre total de points maximum de 4 \* 19.
- Surprise devant un questionnaire identique pour toutes les parties prenantes  
Très rare selon lui : la plupart du temps les questionnaires sont adaptés en fonction des profils. Il craint que l'angle d'exploitation ne soit compliqué.
- Déterminants internes / externes  
Dès le début de l'entretien, il identifie que certains des déterminants identifiés sont internes à la personne tandis que d'autres sont externes.

Nous lui avons expliqué nos échanges sur ce point et le fait que certains items se trouvent à la lisière de l'interne et de l'externe. Lors de l'élaboration de la version finale du questionnaire, nous avons tenu compte de ce commentaire en catégorisant les déterminants en 3.

- Item – Qualité empêchée  
L'anglicisme le gêne. « Qualité entravée » semble plus juste.
- « Charge mentale »

- Langage trop médicalisé selon lui. A remplacer par « pression psychologique » ?
- Justice organisationnelle  
Hermétique et conceptuel selon lui. A remplacer par « sentiment d'injustice dans le système hiérarchique ».
- Absence de soutien social  
Si nous choisissons d'avoir un gradient dans les réponses (cf ci-dessus en 1), il vaut mieux ne pas être radical ou binaire dans la présentation de l'item. Dans ce cas, mettre « importance du soutien social » ?
- Une nouvelle organisation du travail  
Ici on interpelle la pertinence de l'item, pas le graduel. A remplacer par « façon dont la nouvelle organisation du travail est mise en place » ?
- Combativité à revoir
- Décalage de valeur  
Celles de l'entreprise sont affichées ou intériorisées.
- Absence de reconnaissance au travail  
Préciser hors financier ici.
- Rétribution insuffisante  
Préciser la notion de décalage : avec les pairs, le marché, la performance, aux qualifications.

Cet entretien a été déterminant pour nous, notamment le premier commentaire qui nous a amenés à revoir l'ensemble de l'approche du questionnaire. A partir de cet entretien, nous avons modifié l'approche du questionnaire. Nous avons éliminé le système d'attribution libre de points et réfléchi à formuler les facteurs de manière « positive » afin que leur impact réel ou supposé par les répondants sur le burnout puisse être évalué sur une échelle de très faible à très fort.

Le deuxième commentaire nous a en revanche finalement renforcés dans notre approche et soutenus dans notre décision de conserver un seul questionnaire pour toutes les parties prenantes. Grâce à cette méthode, il nous est possible d'exploiter les données de la même manière, quelle que soit la typologie du répondant.

### 7.3.3. Entretien qualitatif n°3

Ce troisième et dernier entretien qualitatif a été mené avec un directeur des relations sociales d'un grand groupe industriel français.

La première remarque du répondant a porté sur l'absence de définition du burnout sur le questionnaire. Nous avons tenu compte de ce commentaire en ajoutant en première partie du questionnaire la définition de Christina Maslach qui nous apparaissait comme la plus simple et complète pour permettre aux personnes de répondre.

*Christina Maslach, chercheuse américaine en psychologie sociale (« Burned out », Human Behavior 1976, p 16-22) précisera que le « burnout » renvoie à « un syndrome d'épuisement émotionnel et de cynisme » qui survient souvent chez les personnes impliquées dans un travail d'accompagnement et d'aide, notamment le corps médical, les psychologues et intervenants sociaux, et qui ne reçoivent pas en retour, les marques de reconnaissance équivalant à leur investissement. Elle complète : « Le burn-out professionnel est un état psychologique et physiologique résultant de l'accumulation de facteurs de stress professionnels. Le burn-out trouve ses racines en réponse à une quantité de facteurs stressants s'inscrivant dans la durée. Le burn-out serait une conséquence de réactions de stress quotidiens ayant usé l'individu ».*

Lors de ce troisième entretien qualitatif, il est apparu qu'il était très difficile de faire ressortir les facteurs principaux avec la méthode de réponse choisie : donner pour chacun des déterminants une importance très faible/faible/forte/très forte dans la survenance d'un burnout. En effet, ce mode de réponse a tendance à niveler les réponses et à empêcher de faire « jaillir » les facteurs les plus prégnants. Le répondant nous indique être en grande difficulté pour répondre au questionnaire. Il n'est pas du tout à l'aise avec la façon d'évaluer les facteurs. Il nous suggère donc de proposer une question subsidiaire dans laquelle la personne ne retiendrait que 3 ou 4 facteurs.

A la suite de cet entretien, nous procédons à la dernière modification majeure du questionnaire : à la suite de longues discussions, nous choisissons de supprimer la pesée des déterminants pour finalement demander à chacun des répondants de choisir et de classer 5 déterminants parmi la liste proposée. Les répondants vont ainsi retenir 5 facteurs parmi une liste proposée et les classer du plus impactant au moins impactant.

Nous choisissons également d'ajouter dans la première partie du questionnaire le genre et l'âge du répondant, car nous pressentons que la perception du phénomène peut être différente entre les hommes et les femmes et selon leur âge.

#### 7.4. Version finale du questionnaire et analyse quantitative

Toutes ces démarches évoquées précédemment ont permis la construction d'un questionnaire final que le lecteur trouvera en annexe I s'il souhaite s'y référer.



## 8. LES RESULTATS DE L'ENQUETE

L'enquête menée auprès des différentes parties prenantes au travail a permis de collecter 203 réponses exploitables, permettant une exploitation comparative. Nous estimons à 1/3 le nombre de personnes interrogées ayant répondu à ce questionnaire.

Ainsi, nous avons éliminé de notre panel toutes les réponses ne comportant pas suffisamment d'informations pour être comparables les unes aux autres.

### 8.1. Typologie des répondants

#### 8.1.1. Par fonction

Compte tenu des populations interrogées, nous constatons que les questionnaires ont visiblement interpellé les responsables Ressources Humaines qui se sont rapidement mobilisés pour répondre.

L'intérêt fut tout aussi conséquent chez les élus –délégués syndicaux, représentants du personnel-, mais bien moindre chez les élus du CHSCT. Il fut plus difficile d'obtenir des réponses de la part des médecins du travail, et, malheureusement, nous n'avons pas obtenu de réponses de la part des inspecteurs du travail.

Du fait de la diffusion assez large des fonctions des répondants, il nous semblait pertinent de regrouper les populations par ensembles homogènes. Les effectifs de chacune des catégories sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Fonctions occupées par les répondants	Nb de réponses	Pourcentage
RH	103	51%
Elus	38	19%
CODIR	22	11%
Autres	17	8%
DG	10	5%
Chercheur	3	1%
Consultant	7	3%
Médecins du Travail	3	1%
<b>Total</b>	<b>203</b>	

Tableau 8-1 - Nombre et pourcentage de répondants par catégories

Les fonctions « RH » sont donc représentées prioritairement. Nous estimons à 1/3 le nombre de répondants comparativement à l'effectif à qui le questionnaire a été adressé. Le quota de réponses émanant des élus est similaire, peut-être même légèrement plus important (nous l'estimons de l'ordre de 40%). Parmi les 32 répondants appartenant à un comité de direction, nous décomptons 10 directeurs généraux. Il nous a semblé cohérent de ne pas inclure les Directeurs Ressources Humaines avec les autres membres du comité de direction. Cela permettra de contrôler les hétérogénéités existantes entre cette fonction spécifique, d'une part, et les autres membres du CODIR d'autre part.

Les fonctions « autres » sont constituées de cadres occupant des fonctions diverses, et qui ont été, pour 88% d'entre eux, confrontés de près à une situation de burnout.

On le voit, les médecins du travail quant à eux sont faiblement représentés.

Bien que carentielle sur la population des médecins et inspecteurs du travail, partenaires directement concernés par le sujet du burnout en entreprise. Cette répartition répond toutefois à notre questionnement au sens où elle représente significativement les partenaires les plus directement impliqués dans le traitement du burnout au sein même des organisations, à savoir les directions, les fonctions Ressources Humaines, ainsi que les élus.

### 8.1.2. Par secteur d'activité

Le secteur des services est majoritairement représenté dans les personnes sondées, représentant 42% des répondants. Cette proportion est en cohérence avec la population interrogée et nous ne notons pas de prégnance de réponses plus élevées dans un domaine d'activité particulier.

Domaines d'activité	Nombre	Pourcentage
Bâtiment	13	6%
Industrie	41	20%
Service	82	40%
Autre	25	12%
Fonction publique	14	7%
Distribution	13	6%
Consulting	3	1%
Finance	6	3%
Transport	2	1%
Médical et social	4	2%

Tableau 8-2 - Nombre de répondants par secteur d'activité.

### 8.1.3. Par taille d'entreprise

La majorité des personnes interrogées travaille dans des organisations de plus de 500 collaborateurs (53% des répondants). Seuls 16% des répondants travaillent dans des structures de moins de 100 personnes. Les sociétés les plus représentées sont celles employant plus de 1 000 collaborateurs.

A noter que le burnout ne semble pas dépendre de la taille de l'entreprise, tout au moins n'avons-nous pas trouvé d'études corrélant ce critère avec la survenance du burnout.

Taille de la société	Nombre	Pourcentage
moins de 50 salariés	28	14%
plus de 50 et moins de 100 salariés	5	2%
Plus de 100 et moins de 200 salariés	17	8%
Plus de 200 et moins de 500 salariés	42	21%
Plus de 500 et moins de 1000 salariés	26	13%
plus de 1000 salariés	80	39%
Question non adaptée (Inspecteurs, médecins du travail)	5	2%

Tableau 8-3 - Répondants au questionnaire par taille d'entreprise

## 8.2. Méthodologie utilisée pour les analyses et leur restitution

Dans le sondage, nous demandions aux personnes interrogées de sélectionner les 5 facteurs qui, selon elles, étaient les plus prégnants dans la cause d'un burnout. Nous avons également demandé de classer ces facteurs selon leur ordre d'importance.

Nous avons donc étudié, pour chaque catégorie, le pourcentage de sondés ayant sélectionné chaque facteur, d'une part, et le poids accordé à chaque facteur d'autre part.

Nous parlerons de « poids » ou de « poids relatif » du facteur pour désigner la prépondérance du facteur perçue par les personnes sondées.

Les analyses démontrent que, globalement le classement du facteur, du rang 1 à 5, ne fait que peu varier sa prégnance globale pour la population étudiée. Ainsi, un classement des facteurs effectués sur la base du nombre de fois où le facteur est sélectionné conduit à un classement la plupart du temps similaire à un classement basé sur le poids relatif accordé aux items.

Pour une facilité de lecture, nous avons classé les facteurs par ordre de poids relatif accordé par les personnes interrogées, ce qui nous a conduits à les numéroter de 1 à 21. Ainsi, le facteur 1 est-il plus important et plus souvent cité que le facteur 2 et ainsi de suite. Ce classement est maintenu dans tous les tableaux comparatifs pour en faciliter la lisibilité.

Un code couleur consiste à indiquer l'importance du facteur selon un dégradé de couleur, du vert pour les facteurs les plus importants, au rouge pour ceux qui le sont peu ou très peu.

## 8.3. Premier constat : Cinq facteurs déterminants

Les premières analyses, prenant en compte l'ensemble des réponses, montrent qu'il existe une différenciation très forte de certains facteurs, identifiés comme prégnants dans la survenance d'un burnout d'après les personnes interrogées.

**La charge de travail** est clairement sélectionnée par 56% des personnes sondées, lui accordant un poids de 13%. Ce facteur est également positionné largement en premier rang des facteurs responsables du burnout pour 45 personnes. Dans ce classement des facteurs de rang 1, le second est **le surinvestissement professionnel**, avec 37 positions en rang 1, donc loin derrière **la charge de travail**. Toutefois, si l'on cumule les positions en rangs 2 et 3, les écarts se réduisent. Au final, les poids accordés à ces deux facteurs sont proches puisque respectivement de 13 et 12%.

Revenons au classement des facteurs sélectionnés, indépendamment de la position accordée (position 1 à 5). **La charge de travail, le surinvestissement professionnel, la rupture de l'équilibre vie personnelle et professionnelle** sont tous trois sélectionnés par au moins une personne sur deux. Enfin, le facteur 4 - **l'inadéquation entre les objectifs définis et les moyens alloués** – est quant à lui sélectionné par 41 % des sondés.

Ces 4 facteurs cumulent à eux seuls un poids de 43 %. Si l'on ajoute le 5<sup>e</sup> facteur - **les missions contradictoires** – nous en concluons que les facteurs constitutifs pour plus de 50 % des situations de burnout, sont, pour les personnes interrogées :

1. la charge de travail,
2. le surinvestissement professionnel,
3. la rupture de l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle,
4. l'inadéquation entre les objectifs définis et les moyens alloués,
5. les missions contradictoires.

Facteurs	Pourcentage de votants ayant sélectionné ce facteur	Poids relatif
01 La charge de travail	56%	13%
02 Le surinvestissement professionnel	52%	12%
03 Rupture de l'équilibre vie personnelle et professionnelle	50%	9%
04 Inadéquation entre les objectifs définis et les moyens alloués	41%	9%
05 Les missions contradictoires	35%	7%
06 La carence de soutien social	33%	6%
07 Equilibre entre charge mentale et autonomie décisionnelle	31%	6%
08 L'absence de reconnaissance au travail	30%	7%
09 Le décalage entre les valeurs personnelles et celles de l'entreprise	27%	6%
10 Qualité entravée	23%	4%
11 Sentiment d'injustice dans l'organisation	21%	4%
12 La recherche de la perfection au travail	16%	3%
13 L'incapacité à déléguer	15%	3%
14 La résistance individuelle	14%	2%
15 La répétition du changement	12%	2%
16 La conduite du changement organisationnel	11%	2%
17 La stabilité émotionnelle	9%	2%
18 Le manque d'objectifs clairement définis	8%	1%
19 Le manque de compétences pour le poste occupé	6%	1%
20 Le manque de perspectives d'évolution	6%	1%
21 La rétribution insuffisante	4%	1%

Tableau 8-4 - Facteurs proposés et pourcentage de sondés ayant choisi ce facteur, indépendamment de son rang, puis en pondérant selon le rang accordé (seconde colonne). Nous observons que le classement est identique dans les deux cas.

Tous les sondés sont unanimes pour considérer **la rétribution insuffisante** comme facteur non déterminant, pas plus que **le manque de perspectives d'évolution**. Plus curieusement, le manque **d'objectifs clairement définis** n'est pas considéré comme un facteur prégnant aux yeux des sondés, ni **le manque de compétences pour le poste occupé**. Ces facteurs sont sélectionnés par moins de 10% des personnes interrogées.

Nous verrons plus loin –et c'est bien ce qui constitue le cœur et l'intérêt de notre étude- que les différences de perception sont assez fortes selon les catégories interrogées.

La cohérence entre l'importance et le poids de chaque facteur démontre potentiellement si le rang accordé à chaque facteur est de nature à en modifier la prégnance globale.

## 8.4. Des facteurs de différentes natures

Nous le voyons, tous les facteurs ne sont pas de même nature. Certains sont davantage associés à la personnalité individuelle, d'autres davantage liés au manager, et d'autres encore à l'organisation de l'entreprise. En classant les facteurs dans ces catégories distinctes, nous avons identifié 7 facteurs dans chaque catégorie. Certes, on objectera que certains facteurs sont multi catégoriels, et qu'un classement est réducteur puisqu'il restreint le champ du facteur dans son ensemble. Toutefois, nous nous sommes attachés à définir précisément pour le répondant ce que recouvrait le facteur proposé.

Cette définition permet de limiter le champ couvert par chaque facteur, et, de fait, de mieux le catégoriser.

Comme le comprendra le lecteur, les facteurs associés à l'organisation sont directement liés à ce que permettent les modalités de fonctionnement de l'entreprise. Cela inclut les modalités de vie en entreprise –dont dépend une partie non négligeable de la régulation des échanges sociaux- les modalités d'exécution du travail –dans la prescription qui en est faite.

Notre questionnaire comprend 7 facteurs dépendant directement de l'organisation :

01 La charge de travail
03 Rupture de l'équilibre vie personnelle et professionnelle
04 Inadéquation entre les objectifs définis et les moyens alloués
06 La carence de soutien social
07 Equilibre entre charge mentale et autonomie décisionnelle
10 Qualité entravée
15 La répétition du changement

Tableau 8-5 – Les facteurs proposés liés à l'organisation.

Les facteurs associés à l'individu sont davantage intrinsèques à la personnalité du professionnel. Ainsi, la recherche de la perfection, la stabilité émotionnelle, la résistance individuelle sont autant de facteurs qui diffèrent selon les individus, tout en restant une variable constante des individus plongés dans des organisations distinctes. Il y a fort à parier qu'un professionnel méticuleux le restera, quand bien même ce dernier est intégré à une nouvelle organisation.

02 Le surinvestissement professionnel
09 Le décalage entre les valeurs personnelles et celles de l'entreprise
12 La recherche de la perfection au travail
13 L'incapacité à déléguer
14 La résistance individuelle
17 La stabilité émotionnelle
19 Le manque de compétences pour le poste occupé

Tableau 8-6 - Les facteurs proposés liés à l'individu.

Dernière catégorie, les facteurs associés au management sont ceux sur lesquels le management dispose d'un levier d'action certain. Certes, ici encore, nous pourrions objecter que le manager, travaillant également dans un environnement contraint n'a pas la latitude suffisante pour mobiliser les ressources inhérentes à chacun de ces facteurs. Toutefois, nous avons pu constater que la relation quotidienne et donc étroite existante (et nécessaire) entre un hiérarchique et son collaborateur, ainsi que la nécessité pour un manager de défendre et de faire entendre ses positions, doit lui permettre de jouer sur les règles propres à l'organisation. Sans quoi, si le manager n'a comme seule fonction de contrôler ses équipes la question se pose alors de son utilité réelle. Sans nier que de telles organisations existent, elles ne nous semblent pas être saines, et surtout pas un modèle sur lequel appuyer notre classification. Ainsi nous avons retenu 7 facteurs sur lesquels le management a une responsabilité et une latitude au regard de ce qu'impose l'organisation.

05 Les missions contradictoires
08 L'absence de reconnaissance au travail
11 Sentiment d'injustice dans l'organisation
16 La conduite du changement organisationnel
18 Le manque d'objectifs clairement définis
20 Le manque de perspective d'évolution

## 21 La rétribution insuffisante

Tableau 8-7 - Les facteurs proposés liés au management.

## 8.5. Prégnance des facteurs selon les catégories

Le regroupement des facteurs tel que défini ci-dessus permet une analyse catégorielle des facteurs. Nous étions effectivement curieux de vérifier s'il existe une prégnance plus forte accordée par une population sur une catégorie particulière.

Les réponses globales positionnent très nettement les facteurs organisationnels comme facteurs prégnants du burnout. Ce constat est en pleine cohérence avec les études exposées plus en avant. Les facteurs à connotation individuelle, quant à eux, arrivent en seconde position, ce qui est plus étonnant. Cela signifie donc que la perception par les sondés du rôle de l'individu est plus importante que le rôle managérial. Est-ce à dire également que l'individu, selon ses composantes intrinsèques, est plus ou moins responsable du burnout ? C'est un raccourci que nous ne pouvons pas avancer à ce stade, mais que, osons le dire, nous avons déjà souhaité vérifier lors de la constitution du questionnaire.

Revenons aux poids catégoriels. S'ils positionnent les facteurs individuels en second plan, ils situent donc les facteurs sur lesquels le manager a un rôle certain en troisième position. Ce classement est une première surprise, dans la mesure où nous pensions que le poids des facteurs individuels serait bien inférieur aux facteurs managériaux. Nous verrons plus loin que des divergences existent suivant les répondants.

Catégorie	Poids catégoriel
Individu	28 %
Organisation	50 %
Management	22 %

Tableau 8-8- poids par catégorie.

## 8.6. Des divergences de perception selon les fonctions occupées

Premier constat, si nous mesurons bien des divergences de perception selon les fonctions occupées, elles sont à analyser finement.

Pour des raisons de lisibilité, et puisque, comme nous avons déjà eu l'occasion de l'évoquer, le poids et le pourcentage de votants sur chaque facteur est fortement cohérent, nous analyserons les divergences d'après les poids accordés aux facteurs, et ce par populations interrogées.

Facteurs et poids pour chacun d'entre eux	Tous répondants	Groupe Ressources Humaines	Groupe des élus	Groupe du CODIR (hors DG)	Groupe DG
	203 réponses	103 réponses	38 réponses	22 réponses	10 réponses
01 La charge de travail	13%	14%	13%	13%	13%
02 Le surinvestissement professionnel	12%	13%	12%	15%	11%
03 Rupture de l'équilibre vie personnelle et professionnelle	9%	10%	6%	9%	15%

Facteurs et poids pour chacun d'entre eux	Tous répondants	Groupe Ressources Humaines	Groupe des élus	Groupe du CODIR (hors DG)	Groupe DG
	203 réponses	103 réponses	38 réponses	22 réponses	10 réponses
04 Inadéquation entre les objectifs définis et les moyens alloués	9%	9%	10%	12%	3%
05 Les missions contradictoires	7%	6%	8%	9%	6%
06 La carence de soutien social	6%	5%	5%	6%	3%
07 Equilibre entre charge mentale et autonomie décisionnelle	6%	6%	6%	9%	7%
08 L'absence de reconnaissance au travail	7%	6%	6%	6%	13%
09 Le décalage entre les valeurs personnelles et celles de l'entreprise	6%	5%	5%	5%	6%
10 Qualité entravée	4%	4%	7%	3%	0%
11 Sentiment d'injustice dans l'organisation	4%	3%	6%	2%	3%
12 La recherche de la perfection au travail	3%	4%	1%	1%	3%
13 L'incapacité à déléguer	3%	3%	2%	0%	9%
14 La résistance individuelle	2%	3%	1%	3%	2%
15 La répétition du changement	2%	2%	3%	2%	0%
16 La conduite du changement organisationnel	2%	2%	3%	0%	0%
17 La stabilité émotionnelle	2%	1%	1%	2%	1%
18 Le manque d'objectifs clairement définis	1%	1%	3%	0%	1%
19 Le manque de compétences pour le poste occupé	1%	1%	1%	2%	0%
20 Le manque de perspective d'évolution	1%	1%	1%	1%	4%
21 La rétribution insuffisante	1%	0%	1%	1%	1%

Tableau 8-9- poids des facteurs selon les fonctions des personnes interrogées

Ces résultats amènent plusieurs constats.

### 8.6.1. Un alignement des perceptions sur la plupart des facteurs les moins prégnants

En premier lieu, nous constatons une homogénéité sur les facteurs les moins « contributifs » du burnout. Toutes les personnes interrogées sont unanimes à considérer que **la rétribution insuffisante, le manque de compétences pour le poste occupé, le manque d'objectifs clairement définis, la stabilité émotionnelle**, ne constituent pas des facteurs prégnants dans le phénomène de burnout.

Toutefois, il est notable de constater que les fonctions de direction générale positionnent **le manque de perspective d'évolution** comme un facteur plus marquant, le positionnant en... 8<sup>e</sup> position ! Ni les élus, ni les fonctions Ressources Humaines ne partagent ce point de vue, les élus ne le considérant même pas du tout important. Or, si l'on comprend bien que **le manque de perspective d'évolution** peut être de nature à lasser le collaborateur, voire même à créer une frustration profonde avec le temps et dans un contexte économique morose ne lui permettant pas de valoriser son potentiel d'évolution à l'extérieur, il ne constitue pas un facteur prégnant dans les analyses menées sur le burnout. Nous ne nous perdrons pas en conjecture sur les causes possibles de ce choix par les

personnes interrogées -phénomène de projection ? Intérêt personnel plus que collectif ? – aussi ne tenterons-nous pas de justifier les raisons pour lesquelles les directions générales ont sélectionné cet item plus fortement que les autres fonctions. Toujours est-il que le décalage de perception entre ces fonctions et les autres peut favoriser une incompréhension des malaises dans les dialogues, et, pire encore, dans le traitement des situations à burnout.

Autre surprise : si les élus accordent un poids certain à **la qualité entravée**, positionnant ce facteur à la 5<sup>e</sup> place, les directions générales ne lui accordent pas de priorité. **La qualité entravée** est un phénomène souvent source de conflits dans les organisations, et ce d'autant plus que bon nombre de directives d'entreprises visent à réduire -le terme optimisé, moins polémique, est davantage utilisé- les temps d'exécution du travail. Cela provoque souvent un sentiment, pour les salariés, de ne pas pouvoir accorder le temps nécessaire à effectuer un travail suffisamment qualitatif, alors même que les critères d'appréciation sur lesquels portent les évaluations des collaborateurs n'ont pas évolué à la baisse quant à la qualité attendue. Cela peut provoquer effectivement des situations de tensions, pouvant en effet conduire à des situations de burnout lorsque le collaborateur attache de l'importance à la qualité de son travail. Nous ne nions aucunement que le jeu d'acteurs peut parfois conduire les élus à considérer la réduction des temps d'exécution comme une privation -ou une réduction- des avantages acquis, mais nous soutenons également que les directions éludent parfois facilement la volonté du salarié d'exécuter un travail de qualité. De nombreuses études ont démontré l'intérêt que le salarié porte à exécuter un travail qualitatif, nous nous référerons en cela à l'étude de Philippe D'Iribarne dans « la logique de l'honneur ».

Divergence plus marquée encore, **l'incapacité à déléguer** est considérée par les directions générales comme un facteur important, dont le poids approche les 10%, positionnant ce facteur en 5<sup>e</sup> position. L'écart est ici très notable avec toutes les autres fonctions qui n'accordent qu'un poids de 3% à ce facteur. Peut-être que les directions générales, souvent elles-mêmes très chargées, considèrent-elles que l'incapacité à déléguer est un facteur prégnant, puisqu'il induit une surcharge de travail, rejoignant alors le facteur de **la surcharge de travail** mis en avant par toutes les personnes interrogées.

Nous sommes favorablement surpris de constater que l'ensemble des personnes interrogées considère que **la résistance individuelle** -en l'occurrence son absence- ne constitue par un facteur générateur de burnout, avec un poids de 1 à 3% suivant les fonctions des personnes interrogées. Idem pour **la stabilité émotionnelle**. Ces deux facteurs sont intrinsèques à l'individu. Non seulement les considérer comme facteurs prégnants eut été à l'encontre de toutes les études, mais surtout cela conduit inévitablement à gérer le burnout par une sorte de sélection naturelle : seuls certains salariés étant capables de faire face à une évolution sinon « naturellement » plus dure des organisations, au moins constatée ces dernières années.

### 8.6.2. De fortes divergences sur les facteurs les plus prégnants

Les deux premiers facteurs – **la charge de travail** et **le surinvestissement professionnel** - restent très marqués chez toutes les personnes interrogées et les sondés, quel que soient leurs fonctions, accordent des poids très similaires à chacun d'entre eux.

Nous notons une première rupture fortement marquée sur le facteur relatif à **la rupture d'équilibre entre vie professionnelle et privée**. Ce sont les élus qui considèrent que cet item à le moins de poids (6%), alors que les directions générales, à l'inverse, lui accordent un poids de 15%, le positionnant en premier lieu à leurs yeux.

Face à ces deux positions, celle de la fonction Ressources Humaines est médiane ; le poids étant ici de 10%, similaire à celui accordé par les sondés du groupe CODIR. Il pourrait être facile de conclure que

les directions générales considèrent que la rupture vie privée / vie professionnelle est davantage liée au salarié plus qu'à l'organisation, et, qu'en tant que tel, le burnout dépend ainsi plus de l'individu que de l'entreprise qui l'emploie. Certes nous avons constaté ces conclusions faciles dans les organisations, mais nous ne pouvons pas l'affirmer en l'état d'après ces seuls résultats. Toutefois, en associant le poids de ce critère avec d'autres liés à l'organisation, toujours appréciés par les dirigeants, nous pouvons tenter de croire en cette explication.

Ainsi, **l'inadéquation entre les objectifs et les moyens alloués** ne sont-ils pas considérés comme prioritaires pour les directions générales qui situent ce facteur en queue de peloton. Les fonctions RH et CODIR considèrent, quant à eux, que ce facteur est important, leur accordant un poids de 10% ou 12%. Les élus, quant à eux, sont en position médiane, en accordant 6% à ce facteur pourtant générateur de fortes tensions, et de surcharge de travail.

Curieusement, **l'absence de reconnaissance au travail** est pointée du doigt par les directeurs généraux, qui considèrent –à juste titre- ce facteur comme réellement important. Ils ne sont pas suivis par les autres groupes interrogés, de façon assez étonnante. Pourtant, 50% des directions générales sélectionnent ce facteur, en le positionnant la plupart du temps en bonne position.

Nous noterons également que les directions générales accordent peu d'importance à **la carence de soutien social**, deux fois moins que pour les autres fonctions.

Plus étonnant encore, les directions (CODIR comme Directions Générales) ne considèrent pas **la conduite du changement** ni **la répétition du changement** comme un facteur prégnant dans la survenance de burnout. Aucun directeur général n'a sélectionné ce facteur. Quant aux directeurs (non DG), ils ne sont que 2 à lui accorder de l'importance. Peut-être est-ce là un vote lié aux situations vécues davantage qu'à une connaissance réelle de la situation de burnout. Quoi qu'il en soit, cet écart nous surprend fortement, tant la conduite du changement joue un rôle prépondérant dans la façon dont le collaborateur se positionne dans son emploi –aujourd'hui en perpétuelle évolution- et donc dans l'organisation. La fréquence des changements organisationnels produit également de l'instabilité, d'où l'importance de savoir accompagner chacun des changements opérés. Y aurait-il alors un déni de cet enjeu de la part des directions ? Probablement selon nous, si l'on en juge par la façon dont les emplois sont réécrits en ignorant souvent leur contenu (c'est la différence entre le prescrit et le réel). Dès lors, les changements organisationnels produisent des ordres contradictoires.

### 8.6.3. Des divergences catégorielles

Nous avons établi des catégories de facteurs, et constaté que les facteurs organisationnels constituaient, avec un poids de 50%, une majorité des facteurs de burnout. Cette prégnance est-elle constante, quels que soient les groupes de répondants ?

Catégorie	Global	Groupe RH	Groupe Elus	Groupe CODIR	Groupe DG
Individu	28 %	30 %	22 %	28 %	30 %
Organisation	50 %	51 %	50 %	53 %	42 %
Management	22 %	19 %	27 %	18 %	27 %

Tableau 8-10 - répartition des poids accordés par les personnes interrogées par catégories de facteurs.

#### 8.6.4. Les élus favorisent les facteurs organisationnels et managériaux aux facteurs individuels.

Ce constat n'est ici encore guère surprenant, car en ligne avec les nombreuses études et les positions des organisations syndicales sur ce sujet.

Nous pourrions l'expliquer par le rôle que les élus accordent à leur mandat : la défense du salarié et des avantages collectifs et individuels acquis. Nul doute que la revendication souvent constatée dans les propos des élus joue dans le choix des facteurs organisationnels et managériaux plutôt qu'individuels.

C'est un fait, mais selon nous insuffisant pour expliquer ces positions à lui seul.

Les élus, du fait de leur proximité avec les salariés, disposent d'informations « en temps réel » relatives aux effets des décisions prises au plus haut niveau et relayées sur le terrain. Ils sont donc parfaitement conscients des tensions existantes parfois entre prescrit et réel, et disposent ainsi d'une vision plus concrète que ne l'ont les directions.

Parties prenantes du personnel, ils dénoncent –parfois avec une facilité digne de ceux qui n'exercent aucune responsabilité- les actes managériaux, les considérant comme responsables de nombre de maux.

Nous noterons que les élus partagent avec les directions générales leur appréciation du poids accordé aux critères managériaux.

#### 8.6.5. Les directions générales minorent le poids accordé aux facteurs organisationnels

Ici encore, nous mesurons un constat opéré dans plusieurs organisations. Les directions sous-estiment les effets induits sur les salariés par les décisions d'ordre opérationnel dans la survenance du burnout (mais pas uniquement d'ailleurs). Nous l'avons vu, aucun dirigeant –et très peu de directeur- ne considère la conduite ou la fréquence du changement comme un facteur inducteur d'un burnout.

Il en est de même de la qualité entravée, qui est peu identifiée par les directions, et pas par les directeurs généraux, alors qu'elle est clairement mise en avant par les élus.

L'inadéquation entre les objectifs alloués et les moyens accordés est également un facteur organisationnel peu identifié comme générateur de burnout par les directions générales, alors qu'il est situé en bonne place du choix opéré par les directeurs.

#### 8.6.6. Les directeurs minorent les facteurs managériaux

Les directeurs tout comme les fonctions ressources humaines par ailleurs, accordent une prépondérance aux facteurs individuels. Avec des poids respectifs de 28 et 30%, ils sont bien au-delà du poids accordé par les élus (22%), de façon assez étonnante concernant les fonctions RH.

Nous pourrions, de façon liminaire, arguer que, ce faisant, les directeurs sont cohérents avec eux-mêmes, et tendent à considérer qu'ils ne sont pas nécessairement les plus porteurs du germe de burnout dans les organisations.

En revanche, nous sommes surpris de constater qu'ils accordent une prégnance aussi forte aux facteurs organisationnels, puisque, avec 53%, ce sont les plus attachés à ces facteurs comme facteurs générateurs de burnout.

### 8.6.7. La fonction Ressources Humaines accorde un poids encore très fort aux facteurs individuels

Nous nous attendions à ce que les fonctions Ressources Humaines accordent une faible importance aux facteurs individuels, et ce n'est pas le cas.

La fonction Ressources Humaines accorde en effet de l'importance au facteur de **recherche de perfection au travail**. S'ils sont autant (en nombre) à choisir cet item que les élus ou les directeurs, ils lui accordent toutefois bien davantage d'importance.

La résistance individuelle, c'est-à-dire la capacité intrinsèque du collaborateur à faire face au burnout, est sélectionnée par 8% des membres du groupe Ressources Humaines, et par 15% des membres du groupe du CODIR. Toutefois, les élus positionnent ce facteur dans les derniers rangs, lui accordant un poids très faible (1%), alors que le groupe Ressources Humaines le positionne de façon plus prégnante.

La stabilité émotionnelle, ici encore facteur intrinsèque au salarié, est sélectionnée par 5% des membres du groupe Ressources Humaines, et par 5% également des membres du groupe des élus. En revanche, il est sélectionné par respectivement 9% et 10% des directeurs et directeurs généraux. A noter toutefois que ce facteur n'est pas positionné dans des rangs très élevés par ces deux populations.

Il est difficile d'expliquer de façon certaine les motivations de ces choix de la part de la fonction Ressources Humaines. Une position péremptoire de notre part, d'après cette seule étude, ne serait nécessairement qu'arbitraire. Toutefois, il nous paraît possible que ces choix soient liés à la proximité de la fonction avec le burnout. Elle se doit de traiter ce sujet, et, en tant que tel, sa proximité immédiate avec des situations difficiles, issues du burnout, peut l'amener à constater des divergences de réponses individuelles suivant les capacités intrinsèques de l'individu à y faire face.

## 8.7. Des divergences selon le sexe des répondants

Sur les 203 répondants, nous dénombrons 94 hommes et 109 femmes.

Alors que les hommes répartissent leurs choix sur les premiers facteurs -charge de travail, surinvestissement professionnel, rupture de l'équilibre entre vie privée et professionnelle, inadéquation entre les objectifs définis et les moyens alloués, et les missions contradictoires et la carence de soutien social, qui sont sélectionnés chacun par 40 et 48% des sondés, les femmes plébiscitent très fortement les trois premiers facteurs. La charge de travail est même fortement mise en avant et sélectionnée par 63% des sondés.

Les femmes sont également bien plus sensibles que les hommes au sentiment d'injustice dans l'organisation, sélectionné par 25% des femmes contre 16% des hommes, ainsi qu'à la recherche de perfection au travail, sélectionné par 20% des femmes et 12% des hommes).

Elles considèrent que la résistance individuelle n'est pas un facteur aussi prégnant que pour les hommes.

Le tableau ci-dessous synthétise les réponses en pourcentage de sondés ayant sélectionné chaque item, et au poids proposé.

Facteurs	Total 203		Hommes 94		Femmes 109	
	Pourcentage de votants ayant sélectionné ce facteur	Poids	Pourcentage de votants ayant sélectionné ce facteur	Poids	Pourcentage de votants ayant sélectionné ce facteur	Poids
01 La charge de travail	56%	13%	48%	12%	63%	15%
02 Le surinvestissement professionnel	52%	12%	48%	12%	56%	12%
03 Rupture de l'équilibre vie personnelle et professionnelle	50%	9%	46%	9%	53%	10%
04 Inadéquation entre les objectifs définis et les moyens alloués	41%	9%	44%	9%	39%	9%
05 Les missions contradictoires	35%	7%	45%	8%	28%	5%
06 La carence de soutien social	33%	6%	40%	7%	28%	4%
07 Equilibre entre charge mentale et autonomie décisionnelle	31%	6%	34%	7%	28%	5%
08 L'absence de reconnaissance au travail	30%	7%	30%	6%	29%	7%
09 Le décalage entre les valeurs personnelles et celles de l'entreprise	27%	6%	26%	5%	28%	6%
10 Qualité entravée	23%	4%	22%	4%	23%	4%
11 Sentiment d'injustice dans l'organisation	21%	4%	16%	3%	25%	4%
12 La recherche de la perfection au travail	16%	3%	12%	2%	20%	4%
13 L'incapacité à déléguer	15%	3%	16%	3%	15%	2%
14 La résistance individuelle	14%	2%	17%	3%	11%	2%
15 La répétition du changement	12%	2%	12%	2%	12%	3%
16 La conduite du changement organisationnel	11%	2%	14%	2%	9%	2%
17 La stabilité émotionnelle	9%	2%	9%	1%	9%	2%
18 Le manque d'objectifs clairement définis	8%	1%	7%	1%	8%	1%
19 Le manque de compétences pour le poste occupé	6%	1%	5%	1%	6%	1%
20 Le manque de perspective d'évolution	6%	1%	6%	1%	6%	1%
21 La rétribution insuffisante	4%	1%	4%	1%	4%	1%

Tableau 8-11 - Synthèse des perceptions des facteurs générateurs de burnout pour les femmes et les hommes.

## 8.8. Un alignement hommes/femmes par catégories

Curieusement, les divergences évoquées ci-dessus ne créent pas de déséquilibre catégoriel. Les femmes et les hommes sont unanimes à considérer les facteurs d'ordre organisationnel comme les facteurs majoritairement responsables des situations à burnout.

Ils positionnent en seconde position, loin derrière les facteurs organisationnels, les facteurs individuels, puis managériaux.

Catégorie	Global	Hommes	Femmes
Individu	28 %	28 %	29 %
Organisation	50 %	50 %	50 %
Management	22 %	22 %	21 %

Tableau 8-12- prégnance catégorielle des facteurs selon le sexe des répondants.

## 8.9. Le burnout est encore très diversement connu

Nous pouvons observer que le burnout est encore peu connu par les personnes interrogées.

Niveau de connaissance du sujet par fonction	Global		RH		Elus (dont CHSCT)	
Très bonne	30	15%	12	12%	6	16%
Bonne	119	59%	64	62%	22	58%
Faible	50	25%	26	25%	9	24%
Très faible	3	1%	1	1%	1	3%

Niveau de connaissance du sujet par fonction	Direction (hors DG)		DG		Autres	
Très bonne	4	18%	1	10%	3	18%
Bonne	12	55%	5	50%	9	53%
Faible	6	27%	4	40%	4	24%
Très faible	0	0%	0	0%	1	6%

Tableau 8-13- niveau estimé de la connaissance du sujet par les personnes interrogées.

Globalement, les personnes interrogées estiment avoir une bonne, voire une très bonne connaissance du sujet. 74% des personnes interrogées, globalement, figurent dans ce panel. Curieusement, seul 1% du panel estime n'avoir qu'une connaissance très faible du burnout. Globalement toujours, cela est rassurant de constater que la connaissance (tout au moins supposée) qu'en ont les parties prenantes est bonne.

Cette répartition des sondés entre ceux qui pensent disposer d'une bonne ou très bonne connaissance du sujet est étonnamment homogène :

- 74% des fonctions RH,
- 74% des élus,
- 73% des membres du CODIR,
- 60% des Directions générales (mais le panel est faible),
- 71% des sondés ne rentrant pas dans ces catégories.

Toutefois, les divergences de réponses évoquées plus haut, voire les perceptions parfois totalement contradictoires avec les études sur le sujet, ne tendent-elles pas à nous laisser penser que, au contraire, la connaissance du sujet est pour le moins disparate et moins bonne que perçue ?

Inversement, et bien que le panel soit faible, les fonctions de Direction Générale sont les plus nombreux à affirmer moins bien connaître le sujet. Ce sont également eux dont les réponses démontrent le peu d'attachement aux causes organisationnelles.

## 8.10. Des sondés confrontés selon eux à une situation de burnout

Nous observons une homogénéité très similaire à la précédente, concernant le taux de personnes confrontées de près à une situation de burnout. Ils sont 75% dans ce cas.

Ils sont 74% chez les salariés de la fonction RH, 74% chez les élus, 75% chez les membres du CHSCT, 77% chez les membres du comité de direction, 50% chez les directeurs généraux, et 88% permis le panel des sondés n'entrant pas dans ces catégories précédentes.

Toutefois, ici encore, les divergences de perception, voire les erreurs de perception, des causes du burnout nous laissent penser que, si la connaissance de ce sujet est moyennement partagée, il est difficile pour les personnes interrogées de caractériser le burnout dans les situations rencontrées. Le burnout est un sujet complexe... très complexe, dont le terme est utilisé à tort pour définir des situations qui en sont plus ou moins éloignées (stress, dépression...).

Le souci en la matière est que, si les parties estiment à tort disposer d'une bonne connaissance du sujet, qui plus est en confortant ce sentiment par des événements vécus, elles ne seront guère enclines à chercher à en approfondir les fondements. D'où, à notre sens, un manque de curiosité sur ce sujet de la part des parties prenantes qui s'enferment dans des croyances erronées.

## 9. CONCLUSION

---

Le Rapport de l'Académie Nationale de Médecine du 23 février 2016 rappelle en introduction : « À partir des années 1970, le monde du travail a de moins en moins ressemblé à celui décrit par Émile Zola dans *Germinal* : les machines ont remplacé les hommes dans les activités physiquement les plus éprouvantes, les nouvelles technologies ont simplifié de nombreuses tâches. L'illusion d'un effacement de la pénibilité du travail a été éphémère : de nouvelles formes de contraintes ont mis au jour la pénibilité psychologique. »

Il est indéniable, et tous les penseurs contemporains s'accordent sur ce constat, que les évolutions sociétales, organisationnelles, technologiques... conduisent à une évolution du rapport de l'Homme au travail. Chaque individu, chaque travailleur peut désormais connaître des périodes de trouble ou de fragilité. Tous ne seront pas concernés par le burnout qui, comme nous l'avons vu, intervient dans un processus normé et décrit par de nombreux experts.

Nous avons montré que les sources potentielles de stress au travail au sens large incluent plusieurs catégories de déterminants qui peuvent être propres à l'activité professionnelle, psycho-sociaux et organisationnels. Et que ces déterminants se rencontrent également dans les situations de burnout. Ainsi, la quasi-totalité des recherches sur les causes spécifiques du burnout met en évidence, à l'aide des questionnaires, d'échelles d'évaluation et d'interviews, des relations quantitatives entre différents facteurs psychosociaux de stress et la fréquence des symptômes des trois composantes du burnout (épuisement émotionnel, dépersonnalisation et diminution du sentiment d'accomplissement personnel).

Si les déterminants du burnout sont assez bien identifiés, leur multiplicité et leur interdépendance ne permettent pas d'établir des relations causales ; toutefois, il est possible d'établir des corrélations avec les manifestations du burnout. Une première catégorie de déterminants concerne la charge de travail et plus particulièrement, les exigences qualitatives et quantitatives spécifiques de la tâche (nature et fréquence des sollicitations...). Une deuxième catégorie comprend les contraintes d'ordre psychosocial et organisationnel ainsi que les relations des professionnels entre eux avec des notions de responsabilité, d'autonomie, de rôle, etc. Enfin, certaines caractéristiques individuelles (personnalité, stratégie d'adaptation, attentes) peuvent augmenter ou réduire la susceptibilité au burnout.

Dans cet enchevêtrement de déterminants, il nous a paru intéressant de nous pencher sur la perception qu'ont les acteurs gravitant autour de la sphère professionnelle sur les déterminants clés de l'apparition du burnout. Nous avons pu montrer, par l'analyse de notre questionnaire, que cette perception peut être fortement divergente selon le rôle des acteurs au sein des organisations et étonnamment dissonante lorsqu'il s'agit, par exemple, de mettre la responsabilité de cette situation sur la fragilité de l'individu (pour les DG, les RH) ou sur le poids que fait peser l'organisation sur l'individu (pour les élus).

Comment alors s'accorder sur la prise en charge des travailleurs lorsque les déterminants semblent aussi peu partagés ? Si le monde du travail a évolué, un raccourci rapide nous ferait dire que les perceptions patronat / syndicat n'ont pas évolué depuis *Germinal* !

Et pourtant, sur ce sujet d'actualité, brûlant, tant on en parle et tant il semble qu'il soit devenu un véritable mal dans les organisations, les acteurs en présence gagneraient à s'asseoir autour de la table et partager des constats propres à l'évaluation des risques professionnels et plus particulièrement des risques psychosociaux au sein des organisations.

C'est d'une certaine façon ce que cherchait à mettre en exergue la circulaire DRT n°6 du 18 avril 2002 relative à l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs. Cette dernière dispose

en effet que l'évaluation des risques constitue un des principaux leviers de progrès de la démarche de prévention des risques professionnels au sein de l'entreprise. Elle constitue ainsi un moyen essentiel de préserver la santé et la sécurité des travailleurs, sous la forme d'un diagnostic en amont - systématique et exhaustif - des facteurs de risques auxquels ils peuvent être exposés.

C'est parce que les apports des connaissances scientifiques et l'évolution des conditions de travail ont mis en évidence de nouveaux risques professionnels (et notamment les risques psychosociaux), que cette dernière souligne la nécessité de renforcer l'analyse préventive. Dans cette perspective, en reposant sur une approche globale et pluridisciplinaire - c'est-à-dire à la fois technique, médicale et organisationnelle - la démarche d'évaluation doit permettre de comprendre et de traiter l'ensemble des risques professionnels afin que les acteurs de la prévention disposent d'une base tangible pour la définition de stratégies d'action dans chaque entreprise.

Cette circulaire qui vise à fournir à l'ensemble des services des éléments de droit et de méthode utiles pour promouvoir l'outil d'évaluation et à en faciliter la compréhension par les acteurs externes crée un instrument juridique contraignant dont la mise en œuvre demeure néanmoins souple, puisque les modalités techniques de l'évaluation des risques ne sont pas précisées par le décret.

Si l'obligation de transcrire dans un document les résultats de l'évaluation des risques n'est pas qu'une obligation matérielle, elle représente néanmoins la première étape de la démarche générale de prévention qui incombe à l'employeur et surtout, cette formalisation doit aussi contribuer au dialogue social au sein de l'entreprise, sur l'évaluation elle-même, et au-delà sur la conception et la réalisation des mesures de prévention

L'outil d'évaluation des risques, intelligemment mis en œuvre au sein des organisations, doit ainsi permettre de rapprocher les parties prenantes sur les risques psychosociaux et sur les déterminants que nous avons cités dans notre étude afin d'aboutir à des constats partagés et vecteurs de progression.

## 10. BIBLIOGRAPHIE

---

- Norbert Alter, Donner et prendre, la coopération en entreprise – Edition la Découverte - 2010
- Sabine Bataille, Se reconstruire après un burnout – Les chemins de la résilience professionnelle – 2ème édition, 2015– Edition Dunod
- Christophe Dejours – pages 152 et suivantes revue XXI janvier, février, mars 2016
- Christophe Dejours, Travail, usure mentale – réédition 2015 - Bayard
- Marie-Anne Dujarier, L'idéal au travail Broché – janvier 2006 - PUF
- François Dupuy, La faillite de la pensée managériale – Lost in management 2. Edition le point. 2015
- Herbert Freudenberger, L'épuisement professionnel, La brûlure interne – Collection Gaetan Morin, 1998
- Christina Maslach, Michael P. Leiter, Burnout – Des solutions pour se préserver et pour agir – Les arènes, édition 2016
- Christina Maslach, Burned out, Human Behavior 1976
- Charles Melman, L'homme sans gravité: jouir à tout prix – 2002 - Denoël
- Arnaud Mias, Les risques professionnels – peut-on soigner le travail ? Ellipses, 2010
- Peters & Mesters, Vaincre l'épuisement professionnel, édition 2007
- Dominique Servant, Ne plus craquer au travail, édition Odile Jacob, 2010
- Olivier Tirmache, Au-delà de la souffrance au travail, édition Odile Jacob, avril 2010
- Didier Truchot, Epuisement Professionnel et Burnout, Paris – Dunod, 2ème édition 2016
- Philippe Zawieja, Le burnout – Que sais-je – Presse Universitaire de France, édition avril 2015

### Rapports

Académie Nationale de Médecine – Rapport du 23 février 2016 – Le burn-out

### Revue scientifique

- Laguardia J. G. & Ryan R. M. (2000), « Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être : théorie de l'autodétermination et applications », Revue québécoise de psychologie
- Publication de l'INRS, " Le syndrome d'épuisement professionnel ou burnout", 2015
- Publication de l'INRS, Workaholisme, état des connaissances, T.Burcoveanu, cahier 139, septembre 2014
- Publication de l'INRS, Le bore-out, nouveau risque psychosocial, Sabine Bataille, cahier 145, mars 2016
- Publication de l'Institut Belge de Biologie totale des êtres vivants, Hans Selye et le stress
- Les cahiers de l'Actif, numéro 264/265, Vaincre l'usure professionnelle

### Sites

- Publications de l'OIT, [www.ilo.org](http://www.ilo.org)
- Site de Marie Pezé, souffrance et travail, [www.souffrance-et-travail.com](http://www.souffrance-et-travail.com)

Site de Sabine Bataille, Reconstruction Post Burn-out, [www.rpbo.fr](http://www.rpbo.fr)

Centre d'étude sur le stress humain de l'Institut universitaire en santé mentale de Montréal, publications de Hans Selye, [www.stresshumain.ca](http://www.stresshumain.ca)

Publications de l'INRS, [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)

Site de l'ANACT, <https://anact.fr>

Site de l'INSERM, [www.ipubli.inserm.fr](http://www.ipubli.inserm.fr)

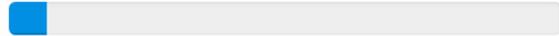
## 11. ANNEXE I

---

Vous trouverez ci-dessous la version finale du questionnaire adressé pour la collecte des informations nécessaires à l'étude des divergences de perception des facteurs du burnout.

### Les déterminants du Burnout

Page 1 / 14 (7%)



#### Le burnout dans les organisations

Leur importance pour les parties prenantes au travail

Ce questionnaire a pour objet d'identifier les déterminants du burnout relatifs aux situations de travail. Il s'adresse aux professionnels des ressources humaines, aux médecins du travail, aux inspecteurs du travail, aux délégués syndicaux, aux directeurs généraux ainsi qu'aux salariés.

L'analyse de ce questionnaire renseigné vise à identifier :

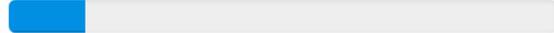
- l'importance accordée aux déterminants du burnout par les différentes fonctions concernées
- les potentielles divergences de perception existantes entre les parties.

A partir de ces constats, notre but est d'éclairer les études existantes sur le sujet du burnout par ces potentielles divergences, de vérifier s'il existe des groupes homogènes (fonction, formation, âge...) dont les divergences tendraient à expliquer la façon dont le sujet est traité dans les organisations.

[Page suivante](#)

## Les déterminants du Burnout

Page 2 / 14 (14%)



### Ce questionnaire est strictement anonyme

Pour un regroupement des informations, il est demandé de répondre à des questions visant à identifier les ensembles cohérents : par fonction bien sûr, mais également par taille d'entreprise, type d'activité, ancienneté du répondant dans sa fonction.

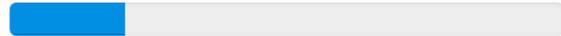
Les informations relatives aux coordonnées sont optionnelles et ne servent au répondant que s'il souhaite être destinataire des résultats de cette étude. En aucun cas les coordonnées des répondants ne figureront dans nos conclusions.

Page précédente

Page suivante

## Les déterminants du Burnout

Page 3 / 14 (21%)



### Votre profil

**1.** Quelle est votre fonction actuelle ? \*

Au cas où vous occupez des fonctions distinctes (exemple, manager et Délégué du Personnel, indiquez la fonction au titre de laquelle vous renseignez ce questionnaire)

Si vous n'êtes plus en activité, indiquez la dernière fonction occupée au titre de laquelle vous répondez à ce questionnaire

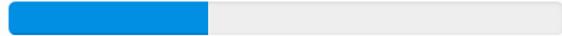
**2.** Si autre : précisez votre fonction

Page précédente

Page suivante

## Les déterminants du Burnout

Page 5 / 14 (36%)



### Votre profil

4. Taille de la société où la fonction est exercée : \*

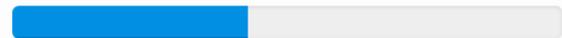
5. Précision (si besoin)

Page précédente

Page suivante

## Les déterminants du Burnout

Page 6 / 14 (43%)



### Votre profil

6. Activité de la société : \*

7. Si autre : précisez l'activité

Page précédente

Page suivante

## Les déterminants du Burnout

Page 7 / 14 (50%)



### Votre profil

8. Comment définiriez vous votre connaissance du Burnout ? \*

Très faible

Faible

Bonne

Très bonne

Page précédente

Page suivante

## Les déterminants du Burnout

Page 8 / 14 (57%)



### Votre profil

9. De combien justifiez vous d'années d'expérience professionnelles (toutes expériences cumulées) ? \*

< 5 ans

>= 5 ans et < 10 ans

>= 10 ans et < 15 ans

>= 15 ans et < 20 ans

>= 20 ans et < 30 ans

>= 30 ans

Page précédente

Page suivante

## Les déterminants du Burnout

Page 9 / 14 (64%)



### Votre profil

**10.** Avez vous déjà été confronté de près à une situation de burnout ? \*

Oui

Non

Page précédente

Page suivante

## Les déterminants du Burnout

Page 10 / 14 (71%)



### Votre profil

**11.** Type de formation (la plus notable à vos yeux) : \*

Ingénieur

Universitaire à dominante sciences humaines

Universitaire à dominante économique

Universitaire à dominante technique, mathématique et physique chimie

Ecole de commerce

Formation médicale

Autre (Précisez)

Page précédente

Page suivante

## Les déterminants du Burnout

Page 11 / 14 (79%)



### Votre profil

12. Etes vous :

\*

Un homme

Une femme

Page précédente

Page suivante

## Les déterminants du Burnout

Page 12 / 14 (86%)



### Définition du Burnout

Christina Maslach, chercheuse américaine en psychologie sociale, propose une définition du burnout issue de son ouvrage "*Burned out*", Human Behavior 1976, p 16-22 :

*« Le burn-out professionnel est un état psychologique et physiologique résultant de l'accumulation de facteurs de stress professionnels. Le burn-out trouve ses racines en réponse à une quantité de facteurs stressants s'inscrivant dans la durée. Le burn-out serait une conséquence de réactions de stress quotidiens ayant usé l'individu ».*

Nous avons précisé dans ce questionnaire une vingtaine de facteurs pouvant être la cause du burnout.

Il vous est demandé, de classer, d'après vos convictions et expériences, les 5 principaux facteurs pouvant être la cause d'un burnout.

Page précédente

Page suivante

## Les déterminants du Burnout

Page 13 / 14 (93%)



Identifiez, parmi les facteurs ci dessous, et selon votre expérience, vos connaissances et vos convictions, les 5 principaux facteurs pouvant être à l'origine d'un burnout :

- 13.** Pour classer les facteurs accordez leur un numéro : 1 est le plus important, 2 le suivant, et ainsi de suite jusqu'à 5. \*

Attention :

Vous pouvez soit numéroter les facteurs, soit les déplacer pour les ordonner.

Dès que vous numérotez le premier facteur, les suivants sont automatiquement numérotés à la suite du premier. Mais l'ordre est modifié lorsque vous numérotez les items suivant. En d'autres termes votre numérotation devient prioritaire sur celle attribuée par le système.

*Déplacez les réponses pour les ordonner.*

	<input type="text"/>	<ul style="list-style-type: none"><li><b>La recherche de la perfection au travail</b> Le salarié cherche à répondre à un idéal perfectionniste, par définition inatteignable</li></ul>
	<input type="text"/>	<ul style="list-style-type: none"><li><b>Rupture de l'équilibre vie personnelle et professionnelle</b> L'équilibre entre vie privée et vie professionnelle n'est plus satisfaisant, l'activité professionnelle prenant le pas sur la vie privée</li></ul>
	<input type="text"/>	<ul style="list-style-type: none"><li><b>La charge de travail</b> C'est la quantité de travail à laquelle est soumis le salarié, qui peut être trop importante et provoquer un débordement permanent</li></ul>
	<input type="text"/>	<ul style="list-style-type: none"><li><b>La rétribution insuffisante</b> Le salarié estime les rémunérations de son travail en décalage avec le poste et la façon dont il le tient. Ce décalage peut être, à ses yeux, au regard de ses collègues, de son travail, du marché, de sa performance, de ses qualifications, etc...</li></ul>
	<input type="text"/>	<ul style="list-style-type: none"><li><b>L'incapacité à déléguer</b> Le salarié ne souhaite pas déléguer, ou ne détient pas cette compétence</li></ul>

	<input type="text"/>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Le manque de perspective d'évolution</b> Le salarié a le sentiment de ne pas pouvoir évoluer, il lui semble stagner</li></ul>
	<input type="text"/>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>La stabilité émotionnelle</b> C'est le fait de faire preuve d'émotivité susceptible de fragiliser le salarié et d'induire une fracture avec le monde du travail</li></ul>
	<input type="text"/>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Les missions contradictoires</b> C'est le fait de demander au salarié de mener des missions contradictoires et qui le contraignent à ne plus savoir comment agir</li></ul>
	<input type="text"/>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>L'absence de reconnaissance au travail</b> Le salarié estime que ses efforts sont insuffisamment reconnus par l'entreprise (hors aspects financiers)</li></ul>
	<input type="text"/>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Le manque de compétences pour le poste occupé</b> Il y a inadéquation entre les compétences du salarié et le poste occupé</li></ul>
	<input type="text"/>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>La résistance individuelle</b> C'est la résistance propre à l'individu, qui permet de faire face aux difficultés du travail</li></ul>
	<input type="text"/>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Sentiment d'injustice dans l'organisation</b> Le salarié ne supporte plus les injustices existantes. Cette injustice peut se matérialiser, selon lui, sous plusieurs formes : différentiel de salaire, accord de périodes de congés, sanctions pour certains salariés, etc...</li></ul>
	<input type="text"/>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Inadéquation entre les objectifs définis et les moyens alloués</b> Dans ce cas, les moyens ne sont pas alignés avec les objectifs alloués au salarié. De fait, l'atteinte des objectifs est complexe.</li></ul>
	<input type="text"/>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Le décalage entre les valeurs personnelles et celles de l'entreprise</b> Lorsque les valeurs, fortement ancrées chez le salarié, ne sont pas celles de l'entreprise ou bien sont très différemment matérialisées</li></ul>

	<input type="text"/>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Equilibre entre charge mentale et autonomie décisionnelle</b> L'esprit est occupé en permanence par le travail, et, parallèlement, le salarié ne dispose pas de l'autonomie lui permettant de limiter cette charge mentale</li></ul>
	<input type="text"/>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Le surinvestissement professionnel</b> Le salarié prend à cœur son travail et s'y engage jusqu'à ne plus mesurer son investissement</li></ul>
	<input type="text"/>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Qualité entravée</b> C'est l'impossibilité pour le salarié de pouvoir rendre un travail dont la qualité est au niveau qu'il estimerait souhaitable (par exemple un artisan empêché de respecter les règles de l'art de son métier du fait de contraintes de temps)</li></ul>
	<input type="text"/>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Le manque d'objectifs clairement définis</b> Les objectifs sont flous</li></ul>
	<input type="text"/>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>La conduite du changement organisationnel</b> La façon dont le changement est conduit, communiqué</li></ul>
	<input type="text"/>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>La carence de soutien social</b> Le soutien social consiste à bénéficier, dans l'organisation, de la part de ses collègues ou de sa hiérarchie, d'appui, d'écoute, et/ou d'entraide</li></ul>
	<input type="text"/>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>La répétition du changement</b> L'organisation met en place des changements récurrents, modifiant le quotidien des salariés</li></ul>

NSP (Ne Sais Pas)

[Page précédente](#) [Page suivante](#)

## Les déterminants du Burnout

Page 14 / 14 (100%)

### Ce questionnaire est terminé

Nous vous remercions très sincèrement du temps que vous avez consacré à ce questionnaire.

Si vous souhaitez bénéficier du résultat de l'étude, merci de nous laisser votre adresse mail.

Aucune utilisation de cette adresse ne sera faite pour autre chose que pour l'envoi du document de synthèse.

#### 14. Votre adresse mail (facultatif)

Email

( yourmail@yourdomain.com )

#### 15. Vos noms et prénoms :

\*

Civilité

Mlle



Prénom

Nom

#### 16. Je souhaite recevoir le résultat de cette étude ?

\*

Oui

Non

Page précédente

Terminer