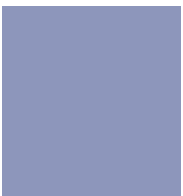
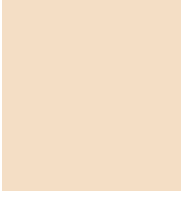


LE BURN-OUT

Sortir la tête du guidon :
Identifier, comprendre,
(s')orienter





SOMMAIRE

- 01** Identifier : le burnout c'est quoi ?
- 02** Comprendre : pourquoi et comment apparait un épuisement ?
- 03** Récupérer d'un burnout
- 04** Le retour au travail
- 05** Prévenir le burnout dans les organisations





01

LE BURNOUT C'EST QUOI ?



Définition

On définit le burn-out chez un travailleur par **“l'état d'épuisement physique et émotionnel [...] résultant de l'exposition prolongée à des facteurs de stress au travail”** (Guseva Canu, I. &al. 2021)

Témoignage

“

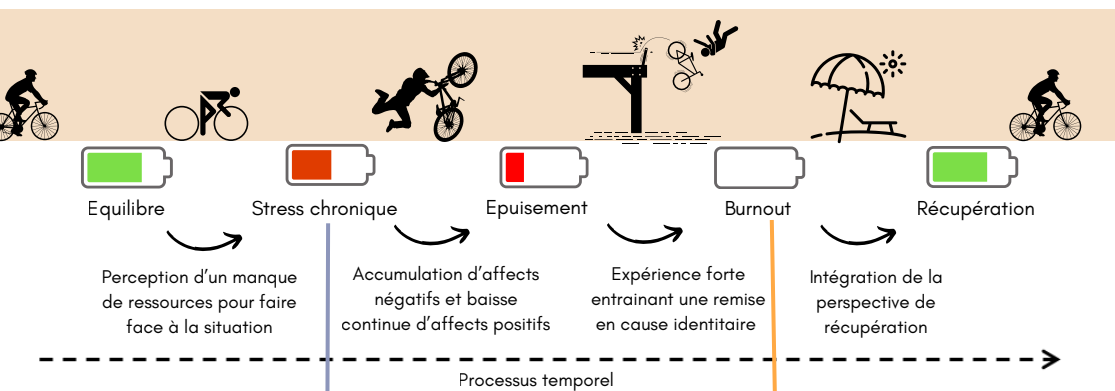
Depuis quelques jours, Lila, infirmière, est inquiète. L'état de santé de plusieurs de ses patient.es s'est dégradé. Elle court partout, essaie de les soulager au mieux. Chacun.e est concentré.e sur sa tâche et personne ne fait attention à elle. Elle n'est là que depuis quelques mois, et ça n'a déjà pas été facile d'intégrer toutes les exigences que demande cette nouvelle situation de travail. Elle se demande régulièrement si elle est vraiment à la hauteur pour travailler dans ce service. Elle n'ose pas en parler à ses collègues. Elle pleure le matin de plus en plus souvent. Au moment des transmissions, une collègue lui fait une remarque négative, elle craque.

”

Le burnout apparaît lorsqu'une personne est confrontée à une situation de **stress chronique** dans laquelle elle va s'épuiser petit à petit à force de solliciter beaucoup d'elle-même.

Bien qu'il peut parfois donner l'impression d'arriver du jour au lendemain, le burnout est un processus **lent** et **insidieux** qui peut passer inaperçu pendant des mois voire des années et dont l'origine est **multifactorielle**.

S'il n'est pas pris en charge, il peut avoir des effets négatifs importants sur la santé.



Exemples de symptômes

Cognitifs: Diminution et focalisation de l'attention, ruminations.

Emotionnels: Sensation d'être débordé, irritabilité, perte d'intérêt dans les activités ressources.

Comportementaux: Procrastination, engagement obsessionnel, recherche de soutien ou isolement, réduction ou augmentation de l'alimentation, prise de toxiques ou d'alcool.

Physiologiques: Essoufflement, sueurs, troubles du sommeil, douleurs (céphalées, articulaires...), troubles digestifs.

Exemples de symptômes

Epuisement : Fatigue dès le réveil, difficulté à retrouver son énergie, impression d'être au bout du rouleau.

Cognitifs : Difficulté à rester concentré, erreurs, oublis, ruminations.

Emotionnels : Difficulté à gérer ses émotions, réactions excessives, ne pas se reconnaître dans ses réactions.

Distance mentale : Aversion pour le travail, fonctionnement en pilote automatique au travail, sentiment que les autres n'accordent pas d'importance à son travail.

Baisse d'efficacité personnelle : Baisse du sentiment de compétence et de capacité à faire face au travail.

Ces symptômes sont couramment associés à des manifestations de **détresse psychologique** (par exemple troubles du sommeil, crises d'angoisse, intolérance au bruit) et des **plaintes psychosomatiques** (par exemple palpitations, douleurs à la poitrine, maux de tête, troubles digestifs)

Le burnout ce n'est pas :

La fatigue commune

Le phénomène de fatigue et de fatigabilité est **normal**. Dans le cas d'une fatigue dite commune, ses manifestations se dissipent **relativement rapidement**.

Par exemple, en vous réveillant le matin, vous vous sentez reposé. Ou bien, en revenant de week-end ou de vacances, vous avez la sensation d'avoir récupéré.

La dépression

Que ce soit dans la dépression ou dans le burnout, on observe un haut niveau de détresse psychologique et un **chevauchement symptomatique** qui rend parfois la distinction difficile comme en témoignent les débats scientifiques autour de cette question.

Pour autant, si certains burnout sont couramment associés à des manifestations dépressives (humeur dépressive, perte de plaisir dans les activités habituelles), **tous ne sont pas associés à un syndrome dépressif caractérisé**. Bien que dans le temps, ils peuvent évoluer vers un syndrome dépressif caractérisé.





02

COMMENT ET POURQUOI APPARAÎT UN ÉPUISEMENT ?



L'apparition d'un déséquilibre entre les demandes, les contraintes professionnelles et les ressources

Le burnout apparaît lorsqu'un individu est **durablement exposé à un stress en lien avec son travail**. Les causes de ce stress chronique sont multifactorielles et trouvent leurs origines dans un dysfonctionnement du système organisationnel et/ou relationnel.



Certains **facteurs individuels** (faible estime de soi, haute valeur de travail, perfectionnisme, répression des émotions etc.) peuvent rendre certaines personnes plus vulnérables à ces dysfonctionnements, mais **ne seront jamais la cause d'un épuisement** contrairement à certaines idées reçues.

Le stress apparaît lors d'un déséquilibre perçu entre :

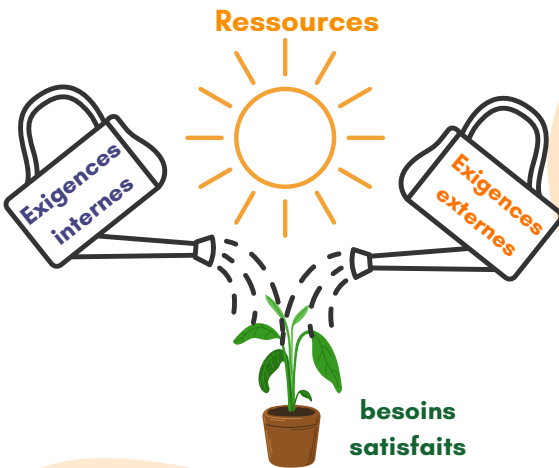
1. **les contraintes** (*ce que l'on doit ou devrait faire, ce qui nous entrave*)
2. **les ressources** (*ce qui nous permet de réaliser le travail et de nous maintenir en forme*)

Ce déséquilibre conduit à la difficulté de faire correctement son travail et par conséquent la personne peut ressentir de la frustration et de la souffrance. Le/la professionnel.le va alors prendre sur lui/elle pour limiter les effets du déséquilibre. Dans un premier temps, l'activation provoquée par le stress peut l'aider à faire face à la situation, mais si le stress perdure et devient chronique, la balance interne de la personne se déséquilibre et celle-ci entre alors dans un processus qui peut mener au burnout.

L'insatisfaction des besoins

Dans la vie d'un être humain, **trois besoins psychologiques essentiels** doivent être remplis dans le travail pour soutenir la motivation et le bien-être :

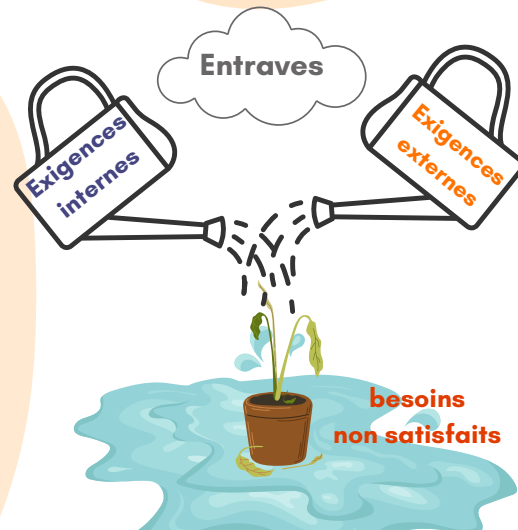
- **le besoin d'autodétermination** : qui implique de se sentir décisionnaire de ses comportements.
- **le besoin de compétence** : qui implique de se sentir efficace et capable de faire face au travail.
- **le besoin de soutien social** : qui implique de se sentir connecté et relié aux autres.



Quand les besoins de la personne sont satisfaits par des **ressources présentes dans les situations de travail**, cette dernière peut alors se réaliser dans le travail, en satisfaisant **les exigences externes** de la situation de travail (intensité, complexité, exigences émotionnelles ...), et en satisfaisant **ses exigences internes**.

Si ces ressources sont manquantes, ou voilées par des exigences entravantes, la personne peut plus facilement **se sentir noyée par les exigences externes**.

Et puis, il y a **la petite voix** dans sa tête, qui lui dit qu'elle devrait **faire plus, plus vite, mieux**, que c'est très important. Nous traduisons très facilement les exigences externes en valeurs professionnelles et personnelles. Si l'individu ne prend pas de **distance avec les exigences du travail**, il peut aussi se sentir "pas à la hauteur" et culpabiliser ...



Un engrenage vers l'épuisement

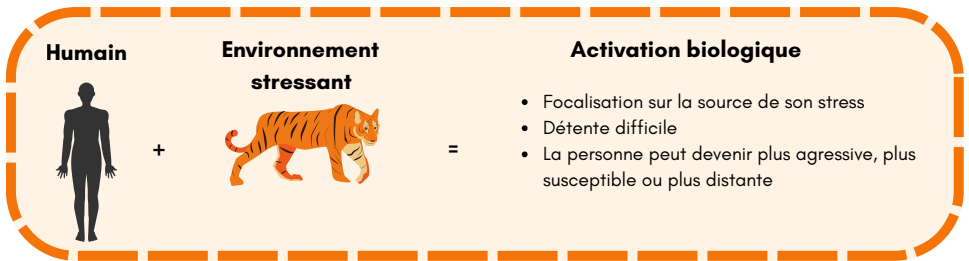
Lorsqu'un individu est exposé à un stress, l'organisme s'active en mode « survie ». C'est-à-dire que cette exposition déclenche un mécanisme biologique (le système sympathique) qui prépare l'organisme au « combat » ou à la « fuite ». Comme si un tigre s'était introduit dans le même bâtiment que la personne.

Dans le contexte du travail, la personne va de la même manière être focalisée sur la source de son stress. Par conséquent, l'état de détente est de plus en plus difficile à obtenir au travail mais aussi hors du temps de travail.

Focalisé sur sa source de stress, les moments de détente et de joie sont peu à peu mis de côté. Les relations sociales peuvent s'estomper, se dégrader ou s'effacer. Ce qui participe à la diminution des ressources de soutien social de la personne. En conséquence, la personne va de moins en moins vivre de moments agréables et donc ressentir de moins en moins d'affects positifs. Pourtant, ils sont essentiels à la récupération.

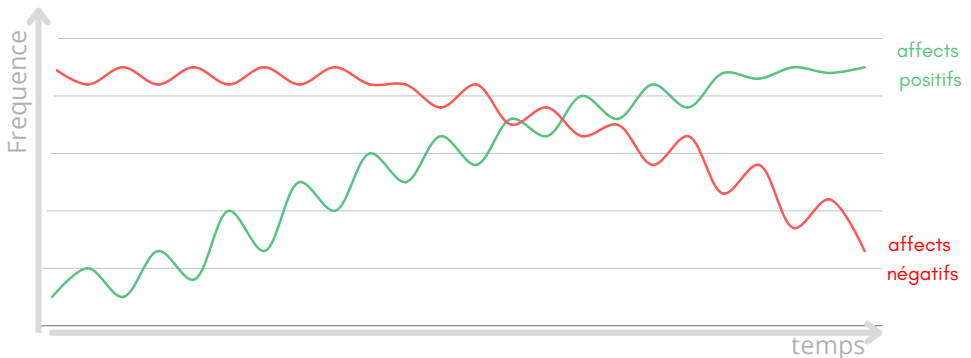
Les affects positifs sont associés à l'activation du mécanisme biologique de récupération de l'organisme (le système nerveux parasympathique) qui est source de sérénité, de détente et de joie.

Concrètement, les émotions négatives (frustration, culpabilité, honte, colère, tristesse...) deviennent de plus en plus fréquentes et prennent toute la place dans son esprit (ruminations).



Si la situation perdure, la personne va tomber en panne, le système biologique de récupération (parasympathique), lié aux affects positifs, ne s'activant plus, ses batteries se vident. La personne peut se percevoir comme une version inefficace d'elle-même, et peut développer des troubles identitaires (« qui suis-je ? »).

La récupération commence quand elle intègre la nécessité du ressourcement et la satisfaction à ses besoins.





03

**RÉCUPÉRER D'UN
BURNOUT
PROFESSIONNEL**



01

Acceptation et mise à distance de l'environnement de travail dysfonctionnel

Arrêt de travail

Vos batteries sont à plat à cause de conditions de travail inadaptées aux exigences de votre travail. L'organisation ou les relations inadaptées que vous avez subies sont les causes de votre état, vous n'y êtes pour rien, vous n'en êtes pas responsable.

Pour restaurer l'énergie et retrouver l'équilibre, il va être nécessaire de s'éloigner temporairement de l'environnement qui dysfonctionne, ici le travail.

02

Recharger ses batteries

Expériences ressources

Pour recharger vos batteries, il faut trouver des activités qui, tout en respectant vos capacités du moment et vos besoins, vous motivent véritablement, et qui vous permettent de ressentir des affects positifs. N'oubliez pas que l'objectif est la récupération. Cette dernière permettra en retour de faire baisser les émotions négatives, naturellement et sans effort.

- Socialisation (ami.e.s et famille)
- Activités physiques
- Expérience de « flow » (être absorbé totalement par une activité parce qu'elle nous intéresse en tant que telle et non pour atteindre un autre objectif)
- Relaxation et méditation
- Contact avec la nature
- Sieste, repos, alimentation équilibrée

Vous pouvez simplement vous poser régulièrement cette question :

“ De quoi ai-je besoin ? ”

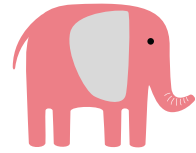
Attention, ici il ne s'agit pas forcément d'être exclusivement dans le faire. Si vous avez envie de contempler un paysage pendant plusieurs heures, ça fonctionne.

Apprendre à gérer les ruminations et l'anxiété :

Cette situation d'arrêt de travail peut provoquer des ruminations qui vont à leur tour provoquer des émotions désagréables.

Vous allez alors peut-être vouloir adopter des stratégies d'évitement via des activités qui vous occupent avec pour seul objectif de supprimer ces sensations désagréables. Le souci c'est que dès que vous ne serez plus occupé (par exemple la nuit) ces ruminations vont revenir en force, c'est ce qu'on appelle l'effet boomerang.

Par exemple, si on vous dit "ne pense pas à un éléphant rose", vous avez pensé à cet éléphant rose, c'est exactement le même mécanisme avec les ruminations.



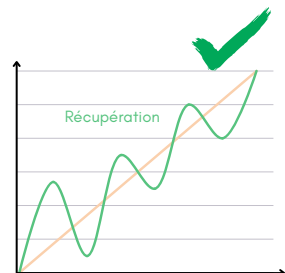
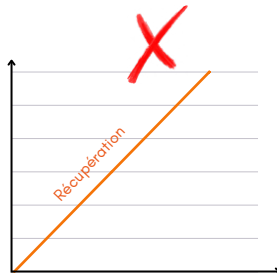
Acceptez de vous exposer à ces pensées et à tolérer les émotions désagréables que ça génère. Vos émotions ne sont pas dangereuses.

03

Prendre le temps qu'il faut

Paradoxalement, plus tôt on accepte un temps long de récupération, et plus rapide sera cette récupération.

La récupération prend du temps, soyez patient ! On estime en moyenne qu'elle prend entre 8 mois et 1 an. Garder aussi en tête qu'une récupération après un burnout ne se fait pas de façon linéaire, mais par vagues, avec une oscillation entre sensation de mieux-être et de mal-être. Cette particularité s'explique par une fatigabilité très importante.



Se faire accompagner dans le processus de récupération

Différents acteurs sont là pour vous accompagner dans le diagnostic, la prévention et la récupération du burnout.



Médecin généraliste

Accompagne la récupération, prescrit les arrêts de travail nécessaires à cette dernière.



Médecin du travail

Il intervient auprès de la personne et de l'organisation. Il a un rôle de coordinateur des soins dans le cadre de la récupération et dans le retour au travail.



Psychologue du travail

Diagnostique les liens entre situations de travail et la santé psychologique. Accompagne individuellement et/ou collectivement sur les processus de prévention et/ou de récupération vers le retour à l'équilibre.



Autres spécialistes

Les spécialistes de la santé au travail comme les sociologues peuvent accompagner collectivement les situations de souffrances. Psychiatres et psychologues cliniciens accompagnent les situations de troubles dépressifs persistants.

Ces acteurs agissent en complémentarité. Aussi, un accompagnement psychologique réussi dépend grandement de **la qualité de l'alliance** entre vous et votre thérapeute.

Soutenir un proche en burnout

L'entourage a un rôle essentiel dans le processus de récupération du burnout. En ce sens, vous pouvez :



- Essayer de faciliter l'espace pour que la personne puisse répondre à ses besoins.
- Favoriser l'écoute et encourager vos proches à respecter leurs besoins du moment.
- Éviter les injonctions et commentaires culpabilisants qui entravent le mécanisme de décrochage et de lâcher prise et par conséquent de récupération.
- Respecter le rythme de la personne. La récupération prend du temps, soyez patient.

Une personne en burnout est fatiguée et fatigable. Des tâches du quotidien qui peuvent sembler anodines, comme par exemple faire les courses, peuvent s'avérer en réalité extrêmement sollicitantes.

Si le peu d'énergie restante est mis dans des activités vécues comme des contraintes, la personne est de nouveau plongée dans un environnement qui n'entend pas et ne respecte pas ses besoins, ce qui peut entraver la récupération.



04

LE RETOUR AU TRAVAIL



Reprendre son activité professionnelle

L'enjeu après une expérience de burnout est de pouvoir se sentir à nouveau en **sécurité au travail**. Le retour se prépare et plusieurs facteurs peuvent le favoriser.

La première chose à se demander avant une reprise, **c'est est-ce que vous vous sentez capable de retourner dans un environnement de travail ?** Il ne faut pas minimiser le risque de rechute si le retour est trop précipité, d'où l'importance de prendre le temps nécessaire à la récupération, afin qu'au moment de la reprise l'essentiel des symptômes du burnout aient disparu.

Deuxièmement, l'implication de l'employeur et le soutien du supérieur hiérarchique sont importants pour favoriser de bonnes conditions de reprise. Cette dernière peut par exemple être préparée via une rencontre en amont du retour de façon à identifier les facteurs de stress et trouver des stratégies de **résolutions organisationnelles** pour éviter toute reproduction de la situation ayant mené à un burnout (adaptation de la charge, changement d'équipe ou de rattachement hiérarchique, modification du contenu du travail etc.).

Aussi, pour éviter cette reproduction, **le rapport ainsi que le positionnement au travail peuvent être réévalués et modifiés pour se protéger**. Il est alors important de prendre conscience de ses limites et de les écouter pour ne pas les franchir à nouveau.

Dernièrement, et en accord avec le médecin traitant et l'employeur, un **retour à temps partiel** via un temps partiel thérapeutique peut être bénéfique car il permet une reprise progressive et favorise le maintien des temps de ressources développés pendant l'arrêt et qui vont continuer d'être nécessaires pour trouver un équilibre entre activités professionnelles et personnelles.



L'objectif est de pouvoir **réinstaurer dans le travail l'équilibre entre les exigences professionnelles et les ressources** pour pouvoir diminuer l'exposition au stress chronique.



05

**PREVENIR LE
BURNOUT DANS LES
ORGANISATIONS**



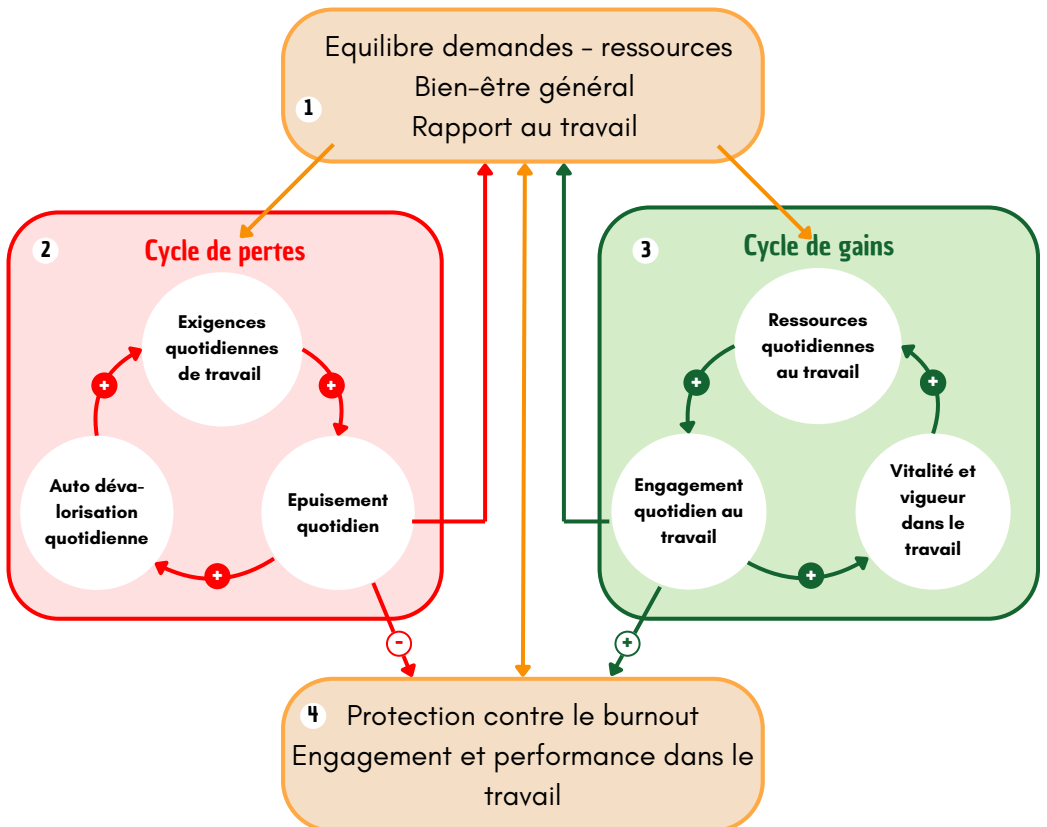
Bien comprendre pour transformer

La santé psychologique au travail d'un individu est le fruit d'un équilibre entre les demandes/contraintes et les ressources du travail. Dans une certaine mesure, c'est aussi relié à son bien-être général et à son rapport au travail. (1)

Dans une situation de déséquilibre défavorable, l'individu peut entrer dans un cycle de pertes. Les exigences quotidiennes de travail deviennent de plus en plus difficiles à remplir ce qui provoque un épuisement grandissant au quotidien et qui conduit à une dévalorisation de soi et ainsi de suite. (2)

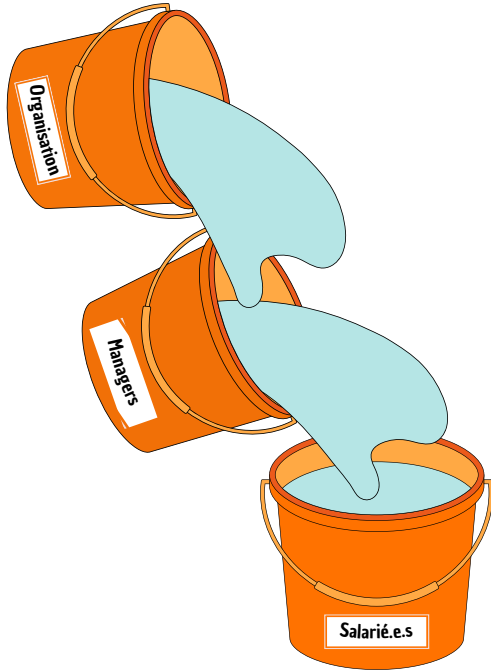
Dans une situation d'équilibre favorable, c'est à l'inverse un cycle de gains qui peut être observé pour l'individu. (3)

Ces dynamiques peuvent dans le premier cas être causes de burnout et de désengagement dans le travail, et dans le deuxième cas, être sources de protection et de performance. (4)



Logique de prévention

La prévention du burnout passe par une démarche de prévention des risques psychosociaux "classique" : informer, former, repérer, corriger. Elle a aussi un autre chemin, celui du développement des ressources de l'organisation, du management et des équipes.



Pour une prévention efficace, il est recommandé d'adopter une logique en cascade. Les salarié.e.s font partie d'une équipe qui fait à son tour partie d'une organisation.

Plus une organisation va développer chez ses dirigeant.e.s et ses managers des connaissances psychosociales et leurs permettre d'instaurer un climat de sécurité et de bien-être au travail, plus les salarié.e.s vont être protégé.e.s face au burnout et vont aussi plus facilement s'engager et être performant dans leur travail.

Une organisation avec des dirigeant.es qui **écoutent** les professionnel.les et les **accompagnent** dans la définition et le respect de leurs besoins dans la réalisation du travail favorisera les sentiments de **compétence, de soutien et d'autodétermination** de ses collaborateurs. Cela favorise une **dynamique organisationnelle plus réactive et vertueuse**. Cela entretient un système de résolution des problèmes qui adapte et corrige les conditions de travail (temps, informations, formations, matériels, organisations, communications) aux missions qui doivent être réalisées au plus près de l'activité de travail.

Des pratiques protectrices

Un management facilitant

Il nous écoute, nous alerte sur l'intensité et la complexité du travail. Le manager est là pour nous soutenir et nous encourager. Il alerte quand on travaille trop, car sa préoccupation première c'est notre santé. Le manager nous donne le droit à l'erreur, car cela fait partie du travail, surtout quand on expérimente pour trouver des manières plus efficaces de faire notre travail.

Un soutien dans le travail

Dans mon organisation, il y a de l'entraide, de l'écoute et une communication fluide.

Il y a de nombreux signes manifestes de reconnaissance, de respect, d'écoute et une bonne ambiance.

Entre collègues, on est soudé dans le travail. Il y a un dialogue authentique sur les critères de qualité du travail.

Un climat de sécurité

Auprès de mon manager et mes collègues, je me sens en sécurité au travail grâce à l'attention de tou.te.s à la santé et à la fatigue de chacun.e. Elles/ils m'aident à prendre de la distance avec mon travail quand j'en ai besoin. Il n'y a pas de jugements hâtifs. Il y a des réactions collectives face aux violences psychologiques, au harcèlement, la discrimination et l'injustice.

Des espaces de délibération sur le travail

Nous avons des espaces de transmission des informations essentielles à la réalisation du travail. Il y a également d'autres espaces qui nous servent à délibérer sur les manières de réaliser notre travail au mieux, et de résoudre les problèmes. Nous disposons également de temps d'analyse de la pratique, qui nous aide à mieux appréhender la complexité de notre travail et à dialoguer sur les critères de qualités.

Sources essentielles

- Adriaenssens, J., De Gucht, V., & Maes, S. (2015). Determinants and prevalence of burnout in emergency nurses: A systematic review of 25 years of research. *International Journal of Nursing Studies*, 52(2), 649-661. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2014.11.004>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389-411.
- Canu, I. G., Marca, S. C., Dell'Oro, F., Balázs, Á., Bergamaschi, E., Besse, C., ... & Wahlen, A. (2021). Harmonized definition of occupational burnout: A systematic review, semantic analysis, and Delphi consensus in 29 countries. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 47(2), 95.
- Gloster, A. T., Meyer, A. H., & Lieb, R. (2017). Psychological flexibility as a malleable public health target: Evidence from a representative sample. *Journal of Contextual Behavioral Science*, 6(2), Article 2. <https://doi.org/10.1016/j.jcbs.2017.02.003>
- Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (2013). *Handbook of organizational justice*. Psychology Press.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer publishing company.
- Leigh-Hunt, N., Bagguley, D., Bash, K., Turner, V., Turnbull, S., Valtorta, N., & Caan, W. (2017). An overview of systematic reviews on the public health consequences of social isolation and loneliness. *Public Health*, 152, 157-171. <https://doi.org/10.1016/j.puhe.2017.07.035>
- Rapport Gollac & Bodier : Askenazy, P., Baudelot, C., Brochard, P., Brun, J. P., Cases, C., Davezies, P., ... & Weill-Fassina, A. (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*. Ministère du travail, de l'Emploi et du Dialogue social: Paris, France.
- Salvagioni, D. A. J., Melanda, F. N., Mesas, A. E., González, A. D., Gabani, F. L., & Andrade, S. M. de. (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. *PLoS One*, 12(10), Article 10. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0185781>
- Schaufeli, W. B., Maslach, C., & Marek, T. (2017). *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*. Taylor & Francis
- Schaufeli, W. B., Desart, S., & De Witte, H. (2020). Burnout Assessment Tool (BAT)—Development, Validity, and Reliability. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(24), Article 24. <https://doi.org/10.3390/ijerph17249495>
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Siegrist, J., & Chatelle, D. (2012). Introduction. Risques psychosociaux au travail et santé: Progrès scientifique et futurs défis. In *Risques du travail, la santé négociée* (p. 161-172). La Découverte. <https://www.cairn.info/risques-du-travail-la-sante-negociee--9782707173089-page-161.htm>
- Theorell, T., Karasek, R. A., & Eneroth, P. (1990). Job strain variations in relation to plasma testosterone fluctuations in working men—a longitudinal study. *Journal of internal medicine*, 227(1), 31-36

CE DOCUMENT A ÉTÉ RÉALISÉ PAR
ALICE LE SAOUT ET ANNE ARMANT

EN COLLABORATION AVEC FLORIAN OLLIEROU, JULES
GAUVIN, ARTHUR PELTIER ET BAPTISTE COUGOT



CHU de Nantes

Centre Hospitalier Universitaire
5 allée de l'île Gloriette - 44093 Nantes Cedex 1
Pole santé publique, pharmacie et prévention | PHU 11 - Service de santé au travail



IGEIA

Centre de ressource
www.igeia.fr
contact@igeia.fr