

Louvain School of Management

Burn-out : analyse des données contextuelles

Auteur : BRANDI Raphaël
Promoteur : FOUSS François
Année académique 2019-2020
Master [120] en sciences de gestion, à finalité spécialisée (horaire décalé)

REMERCIEMENTS

Ce mémoire a été rendu possible grâce au soutien de nombreuses personnes que je souhaiterais remercier.

Ma reconnaissance va tout d'abord à mon promoteur, Monsieur François Fouss, qui a accepté d'encadrer mon travail malgré un agenda déjà chargé. Merci de m'avoir accordé votre confiance et de m'avoir orienté quand cela était nécessaire.

Les conditions de réalisation de ce mémoire étaient très particulières. Le confinement nous a, à tous, demandé de faire preuve d'une très grande faculté d'adaptation.

Je remercie donc tout particulièrement les personnes qui ont accepté de s'entretenir avec moi malgré leur emploi du temps surchargé : Madame Eeckman, la Major d'Aviation-psychologue Tibax, le Major-psychologue Remacle, la Commandant du Service Médical-psychologue Huret et Monsieur Canario, ainsi que Madame De Craecker qui m'a dirigé vers certains de ces experts.

Je remercie mes trois enfants d'avoir calqué leur rythme de vie confinée au mien pendant ces quelques mois.

J'ai une pensée pour mes parents et beaux-parents qui m'ont moralement soutenu de loin et sont bien désolés de ne pas avoir pu en faire plus.

Je remercie surtout ma femme, qui a su se montrer douce et patiente lorsque je lui expliquais mes problèmes, dure et intransigeante quand il s'agissait de tenir les délais, souple et disponible quand est arrivé le moment de la rédaction du mémoire. Je t'aime...

On ne réalise pas tous les jours un mémoire. Celui-ci couronne deux années d'étude qui ont été riches pour moi à plusieurs niveaux. Je tiens à remercier tous les professeurs de la Louvain School of Management que j'ai eu la chance de côtoyer pour les connaissances transmises ainsi que le Service Administratif de Support aux Etudiants qui porte décidément bien son nom.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
PARTIE I - REVUE DE LA LITTÉRATURE	3
I.1 CHAPITRE 1 – LE BURN-OUT	5
I.1.1 LES MALADIES LIÉES AU PROGRÈS DANS L’HISTOIRE	5
I.1.2 L’ORIGINE DU MOT BURN-OUT	7
I.1.3 L’ORTHOGRAPHE DU MOT BURN-OUT	7
I.1.4 LES PROFESSIONS TOUCHÉES	7
I.1.5 A LA RECHERCHE D’UNE DÉFINITION	8
I.1.6 LE DIAGNOSTIC	12
I.1.7 CONCLUSION DU CHAPITRE 1	17
I.2 CHAPITRE 2 – LE BUSINESS DU BURN-OUT	19
I.2.1 LES SERVICES D’ÉCOUTE.....	19
I.2.2 LES SERVICES DE DÉTECTION ON-LINE.....	19
I.2.3 L’OFFRE GLOBALE D’ÉCOUTE ET DE SUIVI	19
I.2.4 LES AUTRES OFFRES	20
I.2.5 LES OUTILS DE DÉTECTION PRÉCOCE.....	20
I.2.6 CONCLUSION DU CHAPITRE 2	23
I.3 CONCLUSION DU CADRE THÉORIQUE.....	24
PARTIE II - PARTIE PRATIQUE.....	25
II.1 RÉSUMÉ DE LA 1^{ÈRE} PARTIE.....	25
II.2 MÉTHODOLOGIE	26
II.3 LES CAUSES DU BURN-OUT	26
II.3.1 LE BURN-OUT, UN MAL ANCRÉ DANS SON CONTEXTE	27
II.3.2 LES FACTEURS ORGANISATIONNELS.....	28
II.3.3 LES FACTEURS SOCIÉTAUX	30
II.3.4 LES FACTEURS INDIVIDUELS	32
II.3.5 LES AUTRES FACTEURS DE RISQUE.....	34
II.3.6 LA HIÉRARCHIE ENTRE LES FACTEURS.....	40

II.3.7	CONCLUSION PARTIELLE CONCERNANT LES FACTEURS	40
II.4	LA COLLECTE DES DONNÉES.....	41
II.4.1	LA DÉTECTION PRÉCOCE PAR LES FACTEURS DE RISQUE.....	41
II.4.2	L'ÉCHELLE DE MESURE.....	42
II.4.3	UTILISATION DU QUESTIONNAIRE	48
II.4.4	LES DIMENSIONS MESURABLES	49
II.4.5	MISE EN RELATION DES DONNÉES.....	62
PARTIE III - CONCLUSIONS GÉNÉRALES		64
III.1.1	LIMITES DE L'ÉTUDE.....	65
III.1.2	PERSPECTIVES DE RECHERCHE	66
BIBLIOGRAPHIE.....		67
ANNEXES.....		74
ANN 1.	ANNEXE 1 : INTERVIEWS.....	74
ANN 1.1.	INTERVIEW MAJOR D'AVIATION-PSYCHOLOGUE TIBAX.....	74
ANN 1.2.	INTERVIEW MME ECKMAN.....	78
ANN 1.3.	INTERVIEW MAJOR-PSYCHOLOGUE REMACLE.....	83
ANN 1.4.	INTERVIEW COMMANDANT DU SERVICE MÉDICAL-PSYCHOLOGUE HURET.....	86
ANN 2.	ANNEXE 2 : EXEMPLE DE DIAGNOSTICS DIFFÉRENTIELS	89
ANN 3.	ANNEXE 3 : LES ÉTAPES DU PARADIGME DE CHURCHILL.....	90
ANN 4.	ANNEXE 4 : CLASSEMENT ET ANALYSE DES FACTEURS (XLS)	91

TABLE DES ABBRÉVIATIONS

ANACT	Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail France
APA	American Psychological Association (trad. : Association américaine de psychologie)
BAT	Burn-out Assessment Tool
CIM-10	Classification Internationale des Maladies
CSS	Conseil Supérieur de Santé
DSM-IV	Diagnostic Statistical Manual of Mental Health, Fourth Edition (trad. : Manuel Diagnostique et Statistique des troubles mentaux, 4 ^{ème} révision)
DSM-V DSM-5	Manuel Diagnostique et Statistique des troubles mentaux, Fifth Edition (trad. : Manuel Diagnostique et Statistique des troubles mentaux, 5 ^{ème} révision)
HR	Human Ressources (trad. : Ressources humaines)
MBI	Maslach Burnout Inventory
OBI	Oracle [®] Business Intelligence [®]
OLBI	Oldenburg Burnout Inventory
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
SPF ETCS	Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation Sociale (Belgique)
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication
QVT	Qualité de Vie au Travail France

TABLE DES FIGURES

FIGURE 1 : CARTOGRAPHIE DES 5 DIMENSIONS CLÉS (BALENCIO®)	21
FIGURE 2 : BALENCIO® SCORE GLOBAL FOURNI À L'ENTREPRISE	22
FIGURE 3 : BALENCIO(c) -- EXEMPLE DE SCORE MULTIFACTORIEL FOURNI À L'ENTREPRISE	22
FIGURE 4 : ORACLE BUSINESS INTELLIGENCE - ADÉQUATION ENTRE LE POSTE ET LES COMPÉTENCES	50
FIGURE 5 : ORACLE BUSINESS INTELLIGENCE : FACTEUR - ANCIENNETÉ DANS L'ENTREPRISE	51
FIGURE 6 : ORACLE BUSINESS INTELLIGENCE : INDICATEUR LIÉ À L'ANCIENNETÉ	51
FIGURE 7 : ORACLE BUSINESS INTELLIGENCE : FACTEUR – ÉTAT CIVIL.....	52
FIGURE 8 : ORACLE BUSINESS INTELLIGENCE : INDICATEUR LIÉ À L'ÉTAT CIVIL	52
FIGURE 9 : ORACLE BUSINESS INTELLIGENCE : INDICATEUR LIÉ AU TRAVAIL À TEMPS PARTIEL.....	52
FIGURE 10 : ORACLE BUSINESS INTELLIGENCE : FACTEUR - ÂGE.....	53
FIGURE 11 : ORACLE BUSINESS INTELLIGENCE : INDICATEUR LIÉ À L'ÂGE	53
FIGURE 12 : ORACLE BUSINESS INTELLIGENCE : FACTEUR - NIVEAU DE FORMATION	53
FIGURE 13 : ORACLE BUSINESS INTELLIGENCE : INDICATEUR LIÉ AU NIVEAU DE FORMATION.....	54
FIGURE 14 : ORACLE BUSINESS INTELLIGENCE : FACTEUR – FORMATIONS DURANT L'ANNÉE PRÉCÉDENTE	54
FIGURE 15 : ORACLE BUSINESS INTELLIGENCE : INDICATEUR LIÉ AUX FORMATIONS SUIVIES DURANT L'ANNÉE PRÉCÉDENTE-	54
FIGURE 16 : IRM - INSOLATION MOYENNE EN 2018	55
FIGURE 17 : IRM - TEMPÉRATURES MOYENNES EN 2018	55
FIGURE 18 : ORACLE BUSINESS INTELLIGENCE - MOIS EN COURS.....	56
FIGURE 19 : ORACLE BUSINESS INTELLIGENCE - INDICATEUR LIÉ AU MOIS EN COURS.....	56
FIGURE 20 : ORACLE BUSINESS INTELLIGENCE : FACTEUR – CONNEXIONS EN DEHORS DES HEURES DE TRAVAIL.....	56
FIGURE 21 : ORACLE BUSINESS INTELLIGENCE : INDICATEUR LIÉ AUX CONNEXIONS EN DEHORS DES HEURES DE TRAVAIL	57
FIGURE 22 : ORACLE BUSINESS INTELLIGENCE : FACTEUR - SITUATION GÉOGRAPHIQUE DE L'ENTREPRISE	57
FIGURE 23 : ORACLE BUSINESS INTELLIGENCE : INDICATEUR LIÉ À LA SITUATION GÉOGRAPHIQUE DE L'ENTREPRISE	57
FIGURE 24 : TEMPS MOYEN DE DÉPLACEMENT DOMICILE-TRAVAIL (GOOGLE MAP)	58
FIGURE 25 : ORACLE BUSINESS INTELLIGENCE : FACTEUR - TEMPS MOYEN DE DÉPLACEMENT DOMICILE-TRAVAIL	58
FIGURE 26 : ORACLE BUSINESS INTELLIGENCE : INDICATEUR LIÉ AU TEMPS MOYEN DE DÉPLACEMENT DOMICILE-TRAVAIL	59
FIGURE 27 : REVENU MOYEN PAR HABITANT DE LA COMMUNE DE FLEURUS (6220) (SOURCE :STATBEL).....	59
FIGURE 28 : ORACLE BUSINESS INTELLIGENCE - INDICE STATUT SOCIOÉCONOMIQUE DE LA COMMUNE.....	59
FIGURE 29 : ORACLE BUSINESS INTELLIGENCE : INDICATEUR LIÉ AU STATUT SOCIOÉCONOMIQUE DE LA COMMUNE.....	60
FIGURE 30 : ORACLE BUSINESS INTELLIGENCE - RÉCAPITULATIF DES DONNÉES POUR UN INDIVIDU	60
FIGURE 31 : ORACLE BUSINESS INTELLIGENCE - RÉCAPITULATIF DES INDICATEURS	61
FIGURE 32 : TOTAL CUMULÉ DES INDICATEURS	61
FIGURE 33 : TOTAL CUMULÉ DES INDICATEURS - CODE COULEUR	62

INTRODUCTION GÉNÉRALE

« Connais ton ennemi et connais-toi toi-même ;

eussiez-vous cent guerres à soutenir,

cent fois vous serez victorieux. »

(Sun Tzu, 6^{ème} siècle av. J.-C.)¹

Détecté au début des années 70, un ennemi invisible ronge notre société ainsi que le monde professionnel. S'attaquant d'abord à quelques domaines d'activité et touchant quelques profils types, le burn-out ne cesse de s'étendre à de nouvelles professions et fait chaque jour de nouvelles victimes. En Belgique, près d'un tiers des travailleurs déclarent ressentir un stress lié au travail pendant la plus grande partie ou la totalité de leur temps de travail (Eurofound, 2015).

Bien que de nombreuses études se soient emparées du sujet, notre ennemi reste mal défini et donc mal connu. La littérature montre que le burn-out est causé par un ensemble de facteurs personnels, organisationnels et sociétaux. Mais d'autres facteurs sont probablement à l'œuvre et viennent moduler l'intensité de la relation entre les facteurs connus et le burn-out.

Ce mémoire a pour objectif de contribuer à la détection précoce des personnes susceptibles d'être atteintes par ce syndrome d'épuisement professionnel via des données dont les entreprises disposent ou peuvent facilement disposer.

La première partie s'attellera à mieux connaître notre ennemi qu'est le burn-out et le monde qui l'entoure. Cette partie sera divisée en deux chapitres.

Dans le premier chapitre, nous ferons plus ample connaissance avec le burn-out. A l'aide de la littérature, nous étudierons les origines de ce syndrome qui n'est finalement pas si récent que ça. Nous montrerons les différentes définitions existantes et ce qu'elles apportent à la compréhension du phénomène. Nous présenterons les différents moyens de le diagnostiquer et de le différencier d'autres maladies proches. Nous tenterons enfin de comprendre l'ordre d'apparition des symptômes de la maladie et les conséquences qu'ils provoquent.

¹ Sun Tzu, 6^{ème} siècle Av. J.-C., L'art de la guerre, Article 3, Evergreen, 2006

« Maladie » inhérente à nos sociétés modernes, le burn-out touche de plus en plus de travailleurs. Nous verrons dans le chapitre 2 que des entreprises, parfois associées à des universités, se sont spécialisées dans l'accompagnement des victimes. Quelques-unes ont concentré leurs recherches sur la mise au point d'outils de détection précoce. Nous les présenterons brièvement et expliquerons leur fonctionnement.

La deuxième partie contribuera à nous connaître nous-mêmes, les victimes potentielles du syndrome d'épuisement professionnel. A l'aide de la littérature et de spécialistes, nous identifierons et classerons les facteurs ayant une influence sur le burn-out. S'intéresser aux facteurs de risque présente en effet l'énorme avantage de permettre de s'attaquer aux causes plutôt qu'aux conséquences du burn-out. Nous tenterons ensuite d'atteindre notre objectif en deux temps.

Dans un premier temps, nous présenterons les dimensions qui pourraient servir à détecter le burn-out de manière précoce. Nous ne nous attarderons pas à la construction complète d'une échelle de mesure, l'exercice ayant déjà été fait par des entreprises présentées dans la première partie. Dans un second temps, nous analyserons quelles données à disposition des entreprises participeraient à la mesure de certaines de ces dimensions et permettraient donc d'enrichir les outils de détection précoce.

Dans la conclusion, nous récapitulerons la démarche suivie et les résultats obtenus. Nous terminerons par une discussion soulignant les limites du travail et les points qui mériteraient d'être approfondis

Partie I - REVUE DE LA LITTÉRATURE

La revue des concepts liés au burn-out a été élaborée à partir de la littérature. Cet exercice a cependant été gêné par la crise sanitaire actuelle (COVID-19 qui sévit dans le monde entier depuis la fin 2019 jusqu'à la date de finalisation de ce travail) et le confinement qui s'en est suivi. Cette situation a rendu compliqué l'accès à certaines ressources comme la consultation en bibliothèque. Par ailleurs, certains concepts sont plus difficiles à cerner ou ne se retrouvent pas dans la littérature. Il a dès lors été nécessaire d'interviewer quelques psychologues experts dans le domaine de la revalidation suite à un burnout. Là aussi, la situation sanitaire a empêché les interviews en face à face.

Les experts interrogés sont :

- Madame Eeckman, licenciée en sciences psychologiques et pédagogiques. Elle accompagne les personnes en burn-out durant le processus de récupération, le processus de reprise du travail et la stabilisation qui suit.
- La Major d'Aviation-psychologue Tibax, licenciée en psychologie clinique, coach en burn-out qui a récemment développé un test de sélection portant sur la résilience (facteurs qui protègent contre le burn-out) et qui enseigne actuellement la gestion du stress à l'Ecole Royale Militaire.
- Le Major-psychologue Remacle, licencié en psychologie avec un master complémentaire en gestion des risques et bien-être au travail. Il est actuellement membre du groupe de travail « *Burn-out à La Défense* ».
- La Commandant du Service Médical-psychologue Huret, licenciée en psychologie et travaillant au centre de santé mentale de l'hôpital militaire.

Etant donné le contexte de confinement, les interviews ont été réalisés à distance dans le courant du mois d'avril, d'abord par contact téléphonique et ensuite via un formulaire écrit transmis par courrier électronique. Nous avons particulièrement pu bénéficier de l'expertise des psychologues de La Défense accoutumés à faire face à différentes formes de syndromes psychologiques : le burn-out bien sûr mais aussi les symptômes liés au retour d'opérations. Les interviews se trouvent dans leur intégralité en annexe (Ann 1. Annexe 1 : Interviews).

Pour étoffer le chapitre relatif au business du burn-out, nous avons contacté M. Henrique Canario, Sales Manager de la société Bright Link[®]. Dans le cadre d'une présentation publique on-line, celui-ci nous a fait une démonstration des possibilités de leur nouveau logiciel Balencio[®] dont il sera question plus loin dans cette étude.

I.1 Chapitre 1 – Le Burn-out

I.1.1 Les maladies liées au progrès dans l'histoire

Nombre d'études reconnaissent aujourd'hui que le burn-out ou syndrome d'épuisement professionnel touche toutes les catégories socioprofessionnelles, à tel point qu'on le qualifie de nouveau « *mal du siècle* », de maladie inhérente à nos sociétés modernes (Weber & Jaekel-Reinhard, 2000). Le phénomène n'est pourtant pas récent. Déjà en 1882, le philosophe Nietzsche remarque que les « *vertus*² » sont généralement nuisibles à celui qui les possède³ :

« Lorsque tu possèdes une vertu, une vertu véritable et entière - tu es la victime de cette vertu! Mais c'est pour cela que ton voisin loue ta vertu. On loue le travailleur, bien que par son application, il nuise à ses facultés visuelles, à l'originalité et à la fraîcheur de son esprit; on vénère et on plaint le jeune homme qui s'est « éreinté de travail » parce que l'on porte ce jugement : « Pour la société en bloc la perte du meilleur individu n'est qu'un petit sacrifice! Il est regrettable que ce sacrifice soit nécessaire! Mais il serait, certes, bien plus regrettable que l'individu pensât autrement et qu'il accordât plus d'importance à sa conservation et à son développement qu'à son travail au service de la société. » (Nietzsche, 1882)

Ce n'est pas la première fois cependant que ce symptôme est décrit. Dans son livre « *global burn-out* », Chabot⁴ (2013) lui trouve un ancêtre aujourd'hui oublié : L'acédie des moines ou la « *paresse de Dieu* ». On y retrouve la référence à des moines fervents, ne rechignant pas au travail, se trouvant un jour « *fatigués de Dieu* ». La description faite par Saint Jean Cassien est éloquente : « *L'esprit troublé sans raison et comme enténébré, il devient tellement oisif et incapable de toute activité spirituelle qu'il croit ne plus avoir d'autre remède pour sortir de cet accablement que la visite d'un frère ou le soulagement du sommeil* » (Chrétien, 1996)⁵. De la même manière que pour le burn-out, l'acédie naît d'une surcharge de travail. La seule différence est qu'il s'agit ici d'une lassitude spirituelle. Là où jadis le moine

² Comprendre ici le mot vertu dans le sens de qualité, de compétence.

³ F. Nietzsche, 1882, *Le Gai Savoir*, traduit de l'allemand par H. Albert [« Die fröhliche Wissenschaft »], Livre Premier paragraphe 21 : à ceux qui enseignent le désintéressement p63. Edition électronique v.1,0 : Les Echos du Maquis, 2011

⁴ Chabot, P. (2013). *Global burn-out*. Paris cedex 14: Presses Universitaires de France, coll. "Perspectives critiques". doi:10.3917/puf.chabo.2013.01

⁵ Saint Jean Cassien, *Institutions cénobitiques*, X, 2, 3, cité par Jean-Louis Chrétien, *De la fatigue*, Paris, Minuit, 1996, p. 94

doutait de l'existence d'un Dieu qui ne le reconforte plus, le travailleur baisse aujourd'hui les bras faute de reconnaissance de sa hiérarchie.

Ce n'est pas non plus la première fois dans l'histoire que des maladies sont attribuées au progrès technologique et à la dégradation des conditions de vie qui en résulte. La révolution industrielle du XVIII^{ème} siècle a permis d'augmenter les rendements mais a aussi été accusée d'altérer la santé des travailleurs (conditions de travail, insalubrité,...). Dans ce contexte, Taylor va instaurer à partir des années 1880 une organisation scientifique du travail (Taylor, 1971)⁶. Il décompose le processus de production de masse en une suite de tâches simples, confiées chacune à un ouvrier spécialisé. Encore une fois, les rendements sont accrus mais les tâches répétitives sont aliénantes et posent parfois des problèmes de santé aux ouvriers comme des troubles musculaires ou squelettiques.

Le travail connaît ensuite deux transformations majeures dans les années 1970. D'abord, on passe d'une société centrée sur la production de biens matériels à une société centrée sur les services. Ensuite, on constate une accélération du mouvement de rationalisation de la production (Dujarier, 2006).⁷

La fin des années 80 est marquée par le livre de Thomas Peters (1988) qui prône la flexibilité et la passion du changement au sein de l'entreprise faute de prévisions fiables à long terme⁸. Ceci inaugure une ère de réorganisations permanentes mises en œuvre par bon nombre d'entreprises à l'heure actuelle.

Récemment, enfin, l'ère de la connectivité s'est imposée comme une cerise sur un gâteau déjà bien chargé, permettant ou contraignant les employés à avoir toujours une part de leur cerveau consacrée à l'entreprise, abolissant la frontière déjà ténue entre la sphère privée et l'entreprise.

⁶ Taylor, F.W. (1911) La direction scientifique des entreprises (The principles of Scientific Management), Dunod, 1971

⁷ M-A Dujarier, L'idéal au travail, Presses Universitaires de France, 2006, p 9

⁸ Tom Peters, Le chaos management. Manuel pour une nouvelle prospérité de l'entreprise, InterEditions, 1988

Finalement, le travail qui devrait permettre de combler les besoins physiologiques, de sécurité, d'affection, d'estime et d'accomplissement de soi⁹ (Maslow, 1943) devient source de souffrance morale et paradoxalement empêche ces besoins d'être assouvis.

I.1.2 L'origine du mot burn-out

C'est dans un article de 1969 rédigé par Harold Bradley¹⁰ qu'apparaît pour la première fois le terme « *burn-out* » (signifiant griller ou se consumer) pour désigner un stress lié au travail.

En 1974, le psychanalyste Herbert Freudenberger qui travaille dans une clinique aidant les toxicomanes à New York remarque une perte de motivation systématique chez les soignants bénévoles après une période d'activité. Dans son article *Staff burnout*¹¹, Freudenberger (1974) constate que des symptômes physiques caractéristiques accompagnent ce changement, tels que l'épuisement, la fatigue, les maux de tête, le surmenage et les insomnies. Il compare ce phénomène à une bougie qui se consume après avoir brillé pendant des heures. Il est considéré comme le pionnier dans le domaine de la recherche sur le syndrome d'épuisement professionnel.

I.1.3 L'orthographe du mot burn-out

La littérature n'est pas unanime sur l'orthographe du mot anglais qui est traduit en français par « syndrome d'épuisement professionnel ». Il apparaît indifféremment orthographié en un mot ou en deux, avec un trait d'union ou pas, avec ou sans majuscule. Afin de garder une certaine cohérence tout au long du travail, c'est l'orthographe « burn-out » qui a été retenue et qui sera utilisée ici, sauf dans le cadre d'une citation ou d'une référence où l'orthographe d'origine sera privilégiée.

I.1.4 Les professions touchées

Dans l'étude de Freudenberger (1974), le terme « burn-out » a été associé dès le départ aux professions liées aux secteurs de la santé. Cependant, quelques années plus tard, Maslach (Burki, Knapp, Lüthi, Maslach, & Zanetti, 2006, pp. 14-52) constate le même phénomène chez

⁹ Abraham Maslow, « A Theory of Human Motivation », *Psychological Review*, no 50, 1943, p. 370-396

¹⁰ Bradley, H. B. (1969). Community-based Treatment for Young Adult Offenders. *Crime & Delinquency*, 15(3), 359–370. <https://doi.org/10.1177/001112876901500307>

¹¹ H.J. Freudenberger, *Staff Burn-out*, *Journal of Social issues* volume 30, 1974.

les avocats. Elle émet l'hypothèse que puisque le burn-out semble commun aux professionnels de la santé et aux avocats, le fait de travailler avec d'autres, en particulier dans une relation d'aide, est au cœur du phénomène. Maslach s'aperçoit que, loin d'être un phénomène ne touchant que quelques travailleurs dans des professions particulières, le problème est manifestement très répandu dans le monde du travail¹². Il suffisait de généraliser le terme « burn-out » à toutes les professions.

Dans une étude de 1998¹³, Schaufeli et Enzmann arrivent eux-aussi à la conclusion que ce n'est pas la relation d'aide qui joue un rôle dans l'émergence du burn-out mais bien la charge de travail que cela représente. Le burn-out n'est donc pas limité aux seuls secteurs relatifs aux relations humaines. De la même manière, Van den Broeck¹⁴ (Van den Broeck, et al., 2017) montre un lien important entre d'une part l'exigence du travail et les ressources nécessaires et d'autre part le burn-out et l'engagement au travail et cela quel que soit le secteur étudié (soins de santé, l'industrie les services et le secteur public).

I.1.5 A la recherche d'une définition

Selon le Larousse en ligne, consulté le 15 mai 2020, le burn-out peut être défini comme suit : « *Syndrome d'épuisement professionnel caractérisé par une fatigue physique et psychique intense, générée par des sentiments d'impuissance et de désespoir* » (Larousse).

De la même manière, selon le Robert en ligne, consulté le 15 mai 2020, le burn-out peut être défini comme suit : « *État de fatigue intense et de grande détresse causé par le stress au travail.* » (Le Robert).

La première chose interpellante, lors de recherches plus approfondies sur le burn-out, est l'absence d'une définition détaillée et précise qui fasse consensus. Dès les premières années d'étude sur le burn-out, une prolifération de définitions très différentes a vu le jour, chacune s'attardant plus sur un aspect que sur un autre.

¹² Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.397

¹³ Schaufeli WB, Enzmann D. *The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis*. London: Taylor & Francis; 1998

¹⁴ Van den Broeck, A. P., Vander Elst, T. P., Baillien, E. P., Sercu, M. M., Schouteden, M. P., De Witte, H. P., & Godderis, L. P. (2017, April). Job Demands, Job Resources, Burnout, Work Engagement, and Their Relationships. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Volume 59(4), 369-376.

Deuxièmement, la frontière est ténue avec d'autres maladies psychologiques : la dépression¹⁵ (Ahola, et al., 2005), le stress, la fibromyalgie, la fatigue chronique, la fatigue générale et le workaholisme (Hansez et al. 2014). Cela rend la définition perméable à des observations relevant d'un autre trouble mental. On verra d'ailleurs au chapitre suivant que cela aura une incidence sur le diagnostic posé par le médecin.

Finalement, la distinction n'est pas toujours claire entre le burn-out et d'autres concepts proches fortement médiatisés ces dernières années comme le burn-out parental ou le bore-out.

En 1974, Freudenberger définit le burn-out ainsi : « *un état de fatigue ou de frustration résultant du dévouement à une cause, à un mode de vie ou à une relation qui n'a pas donné les bénéfices escomptés.* »¹⁶ Cette première définition met en relation les symptômes de fatigue et de frustration avec deux causes : un dévouement à son travail et la perception d'un déséquilibre entre l'effort produit et la récompense reçue. Il est à noter que le mot « travail » n'apparaît pas dans cette première définition du burn-out.

En 1980, Freudenberger et Richelson¹⁷ reformulent ainsi la définition : « *Un état de fatigue chronique, de dépression et de frustration apporté par la dévotion à une cause, un mode de vie, ou une relation, qui échoue à produire les récompenses attendues et conduit en fin de compte à diminuer l'implication et l'accomplissement du travail.* » On constate l'apparition du mot « dépression », ce qui souligne l'étroite relation entre les deux maladies. De plus, là où la première définition insiste sur le dévouement à une cause, on insiste ici sur la diminution de l'implication. On pourrait dès lors synthétiser cet aspect des deux définitions en formulant que c'est le dévouement d'une personne à son travail qui cause le burn-out. La diminution de l'implication est une conséquence du burn-out qui arrive après un long temps de dévouement.

Selon Maslach, le burn-out est « *un syndrome d'épuisement émotionnel, de dépersonnalisation et de réduction de l'accomplissement personnel qui apparaît chez des individus impliqués professionnellement auprès d'autrui* »¹⁸ (Maslach & Leiter, 2011). Cette définition plutôt succincte mentionne une implication « auprès d'autrui », ce qui tend à

¹⁵ Ahola, K., Honkonen, T., Isometsä, E., Kalimo, R., Nykyri, E., Aromaa, A., & Lönnqvist, J. (2005). The relationship between job-related burnout and depressive disorders--results from the Finnish Health 2000 Study. *Journal of affective disorders*, 88(1), 55–62. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2005.06.004>

¹⁶ Freudenberger H., *Staff Burnout*, Journal of Social issues volume 30, 1974.

¹⁷ H. J. Freudenberger, G. Richelson, *Burnout: The High Cost of High Achievement* p145, 1981, Bantam Books

¹⁸ Maslach C. & Leiter M-P. *Burn-out : le syndrome d'épuisement professionnel*, les arènes, 2011

restreindre le burn-out aux professions aidantes. D'après Christina Maslach (1982), « *Il s'agit d'une réaction à la charge émotionnelle chronique naissant lorsque l'on s'occupe durablement d'autres personnes, en particulier lorsqu'elles sont dans le besoin ou ont des problèmes.* »¹⁹.

Il est intéressant d'observer que cette définition met en avant les 3 symptômes qui ont servi de base à l'établissement d'un modèle tridimensionnel encore utilisé aujourd'hui :

- L'épuisement émotionnel signifie que la personne est « *vidée nerveusement* » (Burki, Knapp, Lüthi, Maslach, & Zanetti, 2006)²⁰. Elle considère son travail comme une corvée. Elle ne parvient plus à réaliser les tâches qu'elle effectuait auparavant et en ressent frustrations et tensions. L'épuisement émotionnel est commun au stress et à la dépression mais elle joue un rôle central dans le processus d'épuisement professionnel.
- La dépersonnalisation renvoie à un mécanisme de développement d'attitudes impersonnelles, de réification des personnes dont on s'occupe. La personne dresse une barrière qui l'isole de ses clients et de ses collègues. La dépersonnalisation peut aller jusqu'à s'exprimer à travers des attitudes et des comportements de rejet, voire d'agressivité.
- La réduction de l'accomplissement personnel concerne à la fois la dévalorisation de son travail et la diminution de l'estime de soi. La personne ne s'attribue aucune capacité à faire avancer les choses, convaincue de son inaptitude à répondre efficacement aux attentes de son entourage.

Wilmar Schaufeli et Dirk Enzmann ²¹proposent en 1998 une synthèse des définitions antérieures : « *le burnout est un état d'esprit négatif persistant lié au travail, chez des individus "normaux", qui est caractérisé par de l'épuisement, un sentiment d'inefficacité, une démotivation et des comportements dysfonctionnels au travail. Cet état d'esprit n'est souvent pas remarqué par le travailleur pendant un long moment. Il résulte d'une différence entre les intentions et la réalité du travail. Souvent, les travailleurs entretiennent cet état d'esprit par des stratégies d'adaptation qui sont inefficaces* ». Cette définition reprend les 3 dimensions de

¹⁹ Maslach C. (1982). Burnout – The Cost of Caring. Englewood Cliffs : Prentice Hall. 192 p.

²⁰ Adrian Burki, Thomas Knapp, Andreas Lüthi, Christina Maslach, Daniel Zanetti, Burn-out : L'épuisement professionnel, Presses du Belvédère, 2006

²¹ (Schaufeli WB, Enzmann D (1998). The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis. London : Taylor & Francis. 224 p p36

Maslach et a comme particularité d'utiliser la notion d'individus « normaux », sans passé psychopathologique. Ce point est cependant remis en question par une étude menée par Nyklíček & Pop (2005) concluant que la prédisposition à la dépression, en témoignent les antécédents personnels et familiaux de dépression, peut accroître le risque d'épuisement professionnel²².

Dans son avis n° 9339 de septembre 2017, le Conseil Supérieur de la Santé ²³ (CSS) souligne le fait que « *les professionnels de la santé se sentent souvent démunis face à cette problématique mal définie.* » Afin de les aider, le CSS a élaboré sa propre définition en concertation avec les autres instances actives dans le domaine notamment le Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation Sociale (SPF ETCS). Pour le CSS,

« *Le Burnout est :*

- *un processus multifactoriel*
- *qui résulte de l'exposition prolongée (plus de 6 mois)*
- *en situation de travail*
- *à un stress persistant, à un manque de réciprocité entre l'investissement (exigences du travail, demande) et ce qui est reçu en retour (ressources), ou un déséquilibre entre des attentes et la réalité du travail vécue,*
- *qui provoque un épuisement professionnel (à la fois émotionnel, physique et psychique) : fatigue extrême que les temps de repos habituels ne suffisent plus à soulager et qui devient chronique, sentiment d'être totalement vidé de ses ressources. Cet épuisement peut aussi avoir un impact sur le contrôle de ses émotions (irritabilité, colère, pleurs ...) et de ses cognitions (attention, mémoire, concentration), et peut à son tour provoquer des changements dans les comportements et les attitudes :*
 - *Une distanciation mentale : la personne se détache et devient cynique. Il s'agirait en fait d'une mesure d'adaptation (inefficace) face aux exigences auxquelles la personne ne sait plus faire face : progressivement, elle se désengage de son travail, diminue son investissement et met son entourage*

²² Nyklíček I, Pop VJ, « Past and familial depression predict current symptoms of professional burnout », *Journal of affective disorders*, 88(1), 2005, p. 63-8

²³ Conseil Supérieur de la Santé. (2017, Septembre). Burnout et Travail. *Avis n° 9339*. Bruxelles: CSS

à distance, voire développe des conceptions péjoratives à propos des personnes avec qui elle travaille ; mais cette distance forme alors elle-même un problème.

- *Ce qui résulte en un sentiment d'inefficacité professionnelle : diminution de l'accomplissement personnel au travail, dévalorisation de soi, la personne ne se sent plus efficace dans son travail.*

Cet état d'esprit n'est par ailleurs souvent pas remarqué par le travailleur pendant un long moment. » (Conseil Supérieur de la Santé, 2017)

La définition du CSS reconnaît la multitude de facteurs entrant en ligne de compte dans la genèse d'un burn-out chez un individu. En utilisant les termes « *en situation de travail* », le CSS exclut de fait les autres formes de burn-out émergentes comme le burn-out parental tout en reconnaissant que c'est avant tout parce que les instruments de diagnostic les plus utilisés ne sont applicables qu'au travail et qu'il « *serait cependant possible de développer une nouvelle échelle de burn-out non spécifique au travail et étendre ainsi la notion à d'autres domaines* » (Conseil Supérieur de la Santé, 2017, p. 10)²⁴.

La définition du CSS reprend aussi la notion déjà présente chez Freudenberger (1974) de déséquilibre entre l'investissement et ce qui est reçu en retour. Elle remet surtout en évidence les 3 dimensions citées par Maslach (1982). Elle souligne en plus qu'il s'agit d'un processus dans lequel la première dimension (l'épuisement professionnel) apparaît d'abord. Cet épuisement professionnel provoque les deux autres au fur et à mesure que le burn-out progresse : la dépersonnalisation et la diminution de l'accomplissement personnel.

I.1.6 Le diagnostic

En mai 2019, l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) a déclaré le burn-out comme « un phénomène lié au travail ». Il n'est officiellement toujours pas reconnu comme maladie. Le porte-parole de l'OMS a précisé à cette occasion qu'il passait de la catégorie « *facteur influençant l'état de santé* » à celle de « *phénomène lié au travail* », mais sans entrer dans la liste des « maladies ». « *L'inclusion dans ce chapitre signifie précisément que le burn-out n'est pas conceptualisé comme une condition médicale, mais plutôt comme un phénomène lié au travail* » (Vers une reconnaissance du burn-out comme maladie ?, 2019)²⁵. N'étant pas

²⁴ Conseil Supérieur de la Santé. (2017, Septembre). Burnout et Travail. *Avis n° 9339*. Bruxelles: CSS

²⁵ Vers une reconnaissance du burn-out comme maladie ?, in : Le Monde, 28/05/2019

considéré comme une maladie, le burn-out ne fait actuellement pas l'objet d'un diagnostic officiel dans les classifications médicales de référence que sont la Classification Internationale des Maladies (CIM-10) de l'Organisation Mondiale de la Santé, et le Manuel Diagnostique et Statistique des troubles mentaux (DSM-V) de l'Association Américaine de psychologie (APA).

Selon le CSS (Conseil Supérieur de la Santé, 2017, p. 14)²⁶, il n'existe pas non plus d'instrument validé pour poser le diagnostic de burn-out. Le diagnostic du burn-out se fait par exclusion d'autres pathologies (diagnostic différentiel), sur base d'un entretien clinique et, éventuellement d'instruments de mesure. Son diagnostic est laissé à l'appréciation des praticiens. Madame Eeckman, licenciée en sciences psychologiques et pédagogiques et qui accompagne des personnes en burn-out durant le processus de récupération précise : « *Je n'utilise aucun instrument de mesure mais je me base sur mon expérience clinique* ».

1.1.6.1 Le diagnostic différentiel

Le diagnostic différentiel compare les symptômes du burn-out avec ceux d'autres maladies : le stress, la dépression, la fibromyalgie, la fatigue chronique, la fatigue générale et le workaholisme. Certains symptômes, comme l'épuisement émotionnel par exemple, sont communs à beaucoup de ces maladies. Le diagnostic médical d'exclusion (voir *Ann 2 Annexe 2 : Exemple de diagnostics différentiels*).doit permettre d'écarter les autres pathologies en comparant les symptômes distincts.

Selon madame Eeckman « *Pour certains auteurs, le burnout est une forme de dépression et pour d'autres, les deux diagnostics doivent être envisagés séparément. Dans la dépression, on va plus souvent retrouver des événements que la personne ne « digère » pas sur le plan psychologique (un licenciement, un décès, un vécu d'humiliation, etc.), alors que, dans le burnout, on va le plus souvent retrouver un contexte global de surcharge et de stress chronique, un processus d'épuisement en place depuis plusieurs mois voire années, une apparition progressive de différents symptômes dont la personne n'a pas tenu compte (oublis, erreurs, troubles du sommeil, douleurs gastro-intestinale ou musculosquelettiques, etc.)* ». Les signaux sont là mais, parfois, les considérations financières et les impératifs professionnels passent à l'avant plan et ont un plus grand pouvoir de décision que la santé.

²⁶ Conseil Supérieur de la Santé. (2017, Septembre). Burnout et Travail. *Avis n° 9339*. Bruxelles: CSS

Il faut également différencier le burn-out du stress. Le stress peut toucher tout type de salarié alors que le burn-out touche les personnes qui accordent une place importante à leur travail. De plus, le stress n'est pas forcément accompagné d'attitudes négatives. Il a cependant été établi que le stress au travail peut mener au burn-out²⁷ (Gluschkoff, et al., 2016).

Le diagnostic différentiel va également permettre de distinguer le burn-out du workaholisme, ou addiction au travail. Le workaholisme touche les personnes qui passent énormément de temps à travailler et qui sont incapables de se détacher psychologiquement de leur travail. Schaufeli et Salanova (2014) considèrent que si les personnes en burnout et les workaholiques éprouvent toutes deux des émotions négatives, sa manifestation sera différente. Dans le burnout, la manifestation est faible amenant à des émotions comme la fatigue, la tristesse, la léthargie ou encore l'abattement tandis que dans le workaholisme, la manifestation sera plus élevée amenant à des émotions comme l'irritation, la colère et l'agitation²⁸.

A ce stade, il est aussi important de distinguer le burn-out d'autres syndromes apparus récemment comme le bore-out et le burn-out parental. Tout comme le burn-out, le bore-out est intimement lié au milieu professionnel. Mais à l'inverse du burn-out, l'épuisement professionnel résulte d'un manque d'activités pendant le temps de travail (Bourion, 2015)²⁹ Le burn-out parental, quant à lui, provoque les mêmes symptômes d'épuisement, de distanciation et de dévalorisation. Il ne résulte cependant pas du milieu professionnel mais des responsabilités inhérentes au rôle de parent (Mikolajczak & Roskam, 2017)³⁰.

1.1.6.2 Les instruments de mesure

Le premier et le plus connu des instruments de mesure du burn-out est sans contexte l'échelle de Maslach & Jackson (1981) le « Maslach Burnout Inventory » ou « MBI ». Le MBI est constitué de vingt-deux items répartis sur les 3 dimensions définies par Maslach : neuf pour l'épuisement émotionnel, cinq pour la dépersonnalisation et huit pour l'accomplissement personnel. La personne interrogée indique la fréquence avec laquelle elle éprouve le sentiment

²⁷ Gluschkoff, K., Elovainio, M., Kinnunen, U., Mullola, S., Hintsanen, M., Keltikangas-Jarvinen, L., & Hintsanen, T. (2016). Work stress, poor recovery and burnout in teachers. *Occupational Medicine*, 66, 564-570. doi: 10.1093/occme/kqw086

²⁸ Schaufeli, W., & Salanova, M. (2014). Burnout, boredom and engagement in the workplace. In M. C. Peeters, J. de Jonge, & T. W. Taris (Red.), *An introduction to contemporary work Psychology* (pp. 293-320). United States, New Jersey: John Wiley & Sons.

²⁹ Bourion, C. (2015). *Le bore-out syndrom : Quand l'ennui au travail rend fou*. France, Paris : Albin Michel.

³⁰ Mikolajczak M, Roskam I. *Le Burn-out parental: L'éviter et s'en sortir*. Odile Jacob; 2017. 201 p

en question. Une critique faite au MBI est que les tous les items sont énoncés positivement, ce qui a tendance à orienter les réponses. De plus, il ne fournit pas de score général permettant de poser un diagnostic car les scores de chaque dimension sont indépendants les uns des autres.

Le Commandant-psychologue Remacle avoue lui préférer le questionnaire « Oldenburg Burnout Inventory »³¹ (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001) ou « OLBI » jugeant le MBI « *trop américain* ». Le OLBI n'est constitué que de deux dimensions : l'épuisement émotionnel (conséquence d'efforts physiques, affectifs et cognitifs intenses) et le désengagement (se distancer de son travail et avoir une attitude négative vis-à-vis de celui-ci). Il ne prend donc pas en compte l'accomplissement personnel. Il a cependant l'avantage de reprendre des éléments formulés positivement et négativement.

La Major d'Aviation-psychologue Tibax utilise le « BAT » ou « Burn-out Assessment Tool » qui est un outil créé et validé en 2019 par l'Université de Leuven (KU Leuven) en collaboration avec l'Université d'Utrecht (Schaufeli, De Witte, & Desart, Handleiding Burnout Assessment Tool (BAT), 2019)³². Le BAT s'articule autour de quatre symptômes principaux :

- L'épuisement physique et mental : on se sent vide, sans énergie lorsqu'on entame sa journée de travail et on n'arrive plus à se détendre;
- La prise de distance mentale : on n'arrive plus à faire preuve d'intérêt et d'enthousiasme pour son travail; cette attitude débouche souvent sur une indifférence du cynisme;
- La déficience cognitive : on présente une mémoire défaillante, des difficultés à penser clairement, des déficits d'attention et de concentration;
- La déficience émotionnelle : face à ses collègues, on se montre agressif, capable de crier et de réagir violemment;

En plus de ces quatre symptômes principaux, le burn-out inclut également des symptômes secondaires consécutifs des symptômes principaux :

- Une détresse psychique : Il s'agit de symptômes non physiques qui sont le résultat d'un problème psychologique, tels que des troubles du sommeil, de l'anxiété, des difficultés à supporter le bruit ou des fluctuations de poids sans suivre un régime.

³¹ Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), pp. 499-512.

³² Schaufeli, W.B., De Witte, H. & Desart, S. (2019). Handleiding Burnout Assessment Tool (BAT). KU Leuven, België: Intern rapport.

- Une détresse psychosomatique : Il s'agit de plaintes physiques qui ne peuvent être expliquées par un trouble physique, mais qui sont exacerbées par un problème psychologique ou qui en résultent. Exemples : palpitations et douleurs thoraciques, problèmes d'estomac et intestinaux, maux de tête, douleurs musculaires,...
- Une humeur dépressive : la personne se trouve dans l'incapacité d'éprouver le plaisir. Elle se sent impuissante, souffre de culpabilité et est déçue d'elle-même.

L'échelle de mesure du BAT se compose de 23 items se référant aux symptômes principaux du burn-out et de 11 items se référant aux deux premiers symptômes secondaires (à savoir : détresse psychique et détresse psychosomatique). Elle a été mise au point en se basant sur les scores moyens de patients en traitement pour burnout. Le BAT peut être utilisé pour une évaluation individuelle ou pour comparer la santé des travailleurs au sein d'une organisation. Il a l'avantage de ressortir un score global. L'individu est classé dès lors dans un des trois groupes :

- Vert : pas d'épuisement professionnel;
- Orange : risque d'épuisement professionnel;
- Rouge : épuisement professionnel très probable.

I.1.6.3 L'entretien clinique

L'entretien clinique est utilisé en complément ou en remplacement des questionnaires. Il consiste en l'observation des symptômes lors d'un dialogue avec le patient. La Commandant-psychologue Huret préfère l'entretien clinique car elle estime que « *un questionnaire dépersonnalise la relation et ne donne pas une compréhension d'ensemble de la situation de la personne* ».

I.1.6.4 Les marqueurs biométriques

Un biomarqueur ou marqueur biologique est une caractéristique biologique mesurable liée à une maladie. Le marqueur biologique permet de détecter les signaux d'alarme éventuellement présents dans la salive et le sang, afin de révéler si une personne souffre ou pas d'une maladie.

En ce qui concerne le burn-out, une étude de Danhof-Pont et al. (2011)³³ montre qu'aucun biomarqueur n'a encore pu être identifié par la recherche pour établir le diagnostic du burn-out. Le fait de ne pas l'avoir identifié ne veut pas dire qu'il n'en existe pas... Un article presse consulté le 2 mai 2020 rapporte que des chercheurs de la KU Leuven tentent actuellement de détecter les symptômes du burn-out par des signes objectifs dans le sang des patients. (Steel, 2019)³⁴ Ils sont les premiers à s'être concentrés sur l'épigénétique, qui étudie comment certains gènes sont activés et désactivés suite à de longues périodes de stress, et sont dès lors susceptibles de provoquer un burn-out.

1.1.7 Conclusion du chapitre 1

De ce chapitre, il ressort que le syndrome de burn-out a pour symptôme principal un épuisement émotionnel, physique et psychique résultant d'une accumulation de stress. Ce symptôme initial favorise l'apparition d'autres symptômes qui finissent, avec le temps, par s'accumuler chez un individu. Nous avons vu que ce symptôme principal était commun à plusieurs autres pathologies. La question qui se pose à l'issue de ce chapitre est donc : quels sont les facteurs qui accroissent ou qui atténuent ce symptôme initial d'épuisement émotionnel, physique et psychique, et cela peu importe la nature du stress ? Ou de manière plus imagée : quels sont les robinets qui, goutte après goutte, provoquent un trop plein émotionnel, physique et psychique et quels sont les trous qui permettent de l'évacuer ?

De plus, les méthodes évoquées plus haut, qu'il s'agisse du diagnostic différentiel, des instruments de mesure, de l'entretien clinique ou les biomarqueurs, ont en commun de se concentrer sur la présence ou pas des symptômes de burn-out et non sur l'analyse des causes et l'intensité de leur manifestation chez un individu. La deuxième question qui se pose à l'issue de ce chapitre est donc : Pourquoi mesurer l'intensité du burn-out et de ces conséquences alors qu'il est en quelque sorte déjà trop tard au lieu de mesurer l'intensité des facteurs qui le provoquent ? Ou pour reprendre l'image du paragraphe précédent : pourquoi mettre un capteur sur le trop plein plutôt que sur les robinets et les trous ?

Il serait en effet utile de se consacrer à une approche davantage préventive par la détection et la mesure de l'intensité des causes du burn-out. Mais est-ce qu'une telle approche

³³Danhof-Pont, M. B., van Veen, T., & Zitman, F. G. (2011). Biomarkers in burnout: a systematic review. *Journal of psychosomatic research*, 70(6), 505–524. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2010.10.012>

³⁴ Steel, T. (2019, 09 November). *Détecter le burn-out par le sang*. L'écho. Consulté le 2 mai 2020 sur <https://www.lecho.be/dossiers/barometre-de-l-epuisement/detecter-le-burn-out-par-le-sang/10180045.html>

existe déjà sur le marché ? Au chapitre suivant, nous nous attarderons sur le business généré par le phénomène « burn-out ». Nous ferons le tour de ce que propose le marché comme solutions aux individus ou aux entreprises pour venir à bout du burn-out. Notre attention se portera particulièrement sur les sociétés qui proposent une approche préventive du burn-out.

I.2 Chapitre 2 – Le business du burn-out

Comme nous l'avons vu, le burnout est considéré comme une maladie de notre temps ayant un coût pour l'individu, l'entreprise et la société en général. Les entreprises l'ont maintenant bien compris : la préservation du capital humain est un élément stratégique qui impacte tous les secteurs d'activité et toutes les tailles d'organisation. Bien entendu, traiter le burn-out est dès lors devenu un business très lucratif. Ainsi, il existe des dizaines de sociétés en Belgique spécialisées à un degré divers dans le burn-out. Ce court chapitre passera en revue les différents services offerts par les sociétés spécialisées dans ce business et s'intéressera plus particulièrement aux sociétés développant des outils de détection précoce.

I.2.1 Les services d'écoute

Certaines sociétés proposent un service basique d'écoute du travailleur. Ces sociétés, via un contrat avec l'entreprise, mettent à disposition des travailleurs un service d'écoute et d'aide. Des téléphonistes sont spécifiquement formés pour répondre aux sollicitations des travailleurs, qu'il s'agisse d'une crise de stress liée au travail ou qu'il s'agisse de toute autre question ou problématique personnelle. L'objectif de ces sociétés est de permettre au travailleur d'évacuer le stress lié aux situations qu'il rencontre et de le renvoyer ensuite vers un service compétent. En un sens, il s'agit déjà d'une approche préventive du burn-out puisque la diminution de stress qui en résulte protège l'individu de l'apparition du symptôme principal qu'est l'épuisement émotionnel, physique et psychique.

I.2.2 Les services de détection on-line

Quelques sociétés offrent un service de détection du burn-out en ligne sur base d'un questionnaire spécialement mis au point à cet effet. Le questionnaire passe ainsi en revue les symptômes majeurs du burn-out. Il est toutefois précisé qu'il s'agit d'un test indicatif et qu'il est préférable d'en parler avec son médecin traitant.

I.2.3 L'offre globale d'écoute et de suivi

Beaucoup de sociétés sont spécialisées dans le suivi et l'accompagnement de personnes atteintes d'épuisement professionnel. Il s'agit en général d'équipes multidisciplinaires qui accueillent, encadrent et soutiennent le patient de manière individuelle. Elles s'efforcent d'atténuer les symptômes et de limiter l'impact des conséquences pour l'individu. Certaines offres vont jusqu'à accompagner le patient lors de la remise au travail.

I.2.4 Les autres offres

Ces dernières années, l'offre d'accompagnement s'est diversifiée, mobilisant toujours plus de nouvelles disciplines. Il existe ainsi des séminaires de sensibilisation du management à la problématique du burn-out, des ateliers qui permettent de comprendre et d'apprivoiser le stress, du coaching sur base de réalité virtuelle ou des groupes de méditation qui visent à amener la personne à se recentrer sur elle-même et à explorer ses besoins fondamentaux.

I.2.5 Les outils de détection précoce

Peu de sociétés, en revanche, axent leur business sur les causes qui sont à la base du processus de l'épuisement professionnel chez le travailleur, sur la détection, la mesure et l'interprétation des différents facteurs impliqués dans l'apparition des premiers symptômes, sur la détermination du niveau d'exposition aux risques pour le travailleur et l'entreprise.

I.2.5.1 La plateforme Wittyfit®

En France, la société Wittyfit®³⁵ a mis au point une telle plateforme en collaboration avec le CHU de Clermont-Ferrand, expert en santé au travail et en stress. Le travailleur utilise la plateforme pour donner d'abord son ressenti général. Il va ensuite répondre à une série de questions qui permettra à la plateforme de détecter la ou les causes du ressenti. Cela permet au travailleur de mesurer son niveau de stress et de se situer par rapport aux autres. Cela permet aussi au manager de visualiser clairement les sujets qui impactent, positivement ou négativement, son équipe.

Le questionnaire n'est pas spécifiquement conçu pour détecter les causes de burn-out mais a pour but d'améliorer la Qualité de Vie au Travail (QVT). La QVT est une démarche du gouvernement français de 2015 dont l'objectif est d'identifier les situations qui favorisent une dégradation des conditions de travail des salariés. Elle est pilotée par l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT).

I.2.5.2 La plateforme Balencio®

En Belgique, la société Bright Link® a développé la plateforme Balencio®³⁶, un outil de gestion du risque du capital humain. Bright Link® est une spin-off de l'UCL qui a été fondée en 2016. Balencio® se base sur une échelle de mesure originale et un questionnaire réalisés par

³⁵ <https://wittyfit.com/plateforme-wittyfit/>

³⁶ <https://balencio.com>

les départements de psychologie et d'informatique de l'Université Catholique de Louvain. Grâce à ce questionnaire, il est possible de déterminer le niveau d'exposition aux facteurs de risque de burn-out.

Balencio[©] repose sur cinq types de facteurs liés au capital humain : les facteurs TIC (Technologie de l'Information et de la Communication), professionnel, vie privée, traits personnels et style de vie. L'outil a pour ambition d'une part de permettre à chaque travailleur de prendre objectivement conscience de son état et d'autre part d'aider les dirigeants à créer leurs plans d'actions pour prévenir le burn-out.



Figure 1 : Cartographie des 5 dimensions clés (Balencio[©])

En pratique, chaque travailleur de l'entreprise reçoit un accès à un questionnaire sur la plateforme. Il doit répondre à une série de questions relatives aux 5 types de facteurs. Les réponses sont automatiquement analysées, centralisées et sécurisées.

Le travailleur reçoit ensuite un rapport personnalisé identifiant son niveau pour chaque facteur de risque et l'écart par rapport à la moyenne de l'entreprise. Sur la base des informations délivrées dans le rapport, des options d'accompagnement sont alors proposées, reprenant les points de contacts internes (département des ressources humaines, conseiller en prévention, ...) ou externes suivant le choix de l'entreprise sondée.

Le management de l'entreprise sondée a, quant à lui, accès aux données anonymisées sous la forme d'une cartographie des risques avec un score global. La partie rouge représente le pourcentage des travailleurs en détresse.

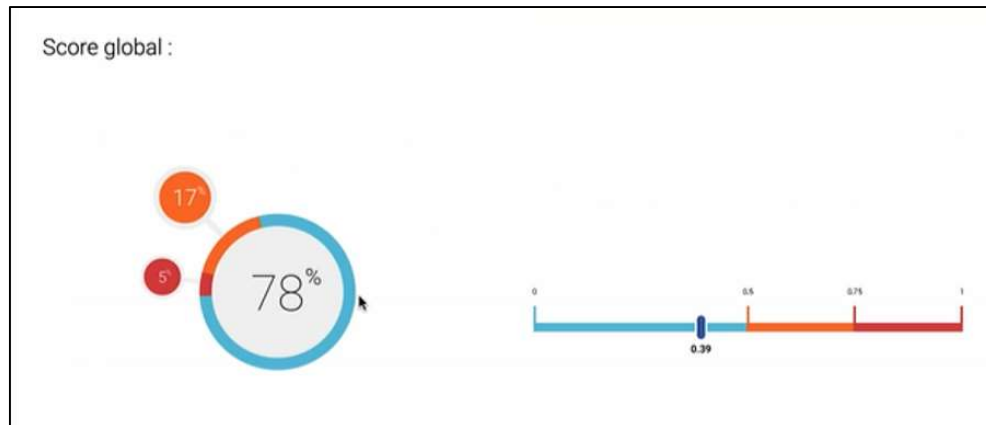


Figure 2 : Balencio® Score global fourni à l'entreprise

En naviguant dans le menu, l'outil offre une vue de plus en plus détaillée de chaque type de facteurs, de chaque facteur et de chaque item.

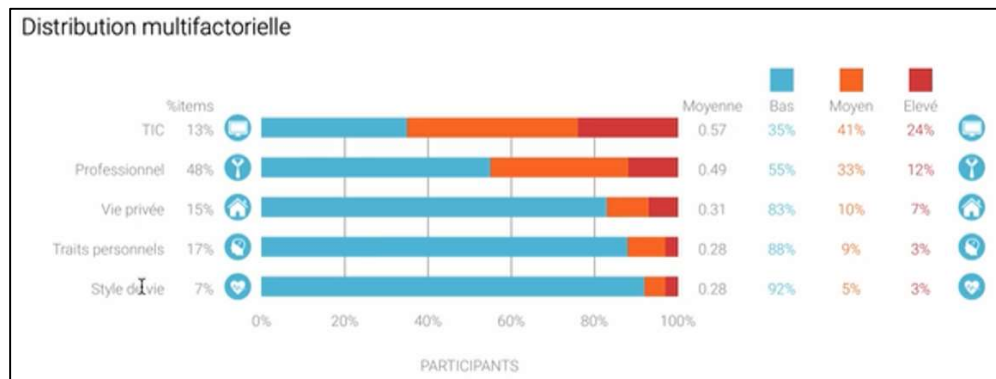


Figure 3 : Balencio(c) -- Exemple de score multifactoriel fourni à l'entreprise

En ce qui concerne l'anonymisation des données, M. Henrique Canario a précisé lors du séminaire de présentation du produit que le questionnaire ne fonctionne que si la population sondée est supérieure à 10 personnes. En dessous de ce chiffre, l'anonymat ne peut être garanti.

Grâce aux résultats agrégés, l'entreprise peut mettre en place une stratégie d'amélioration de qualité et bien-être au travail, diminuer le taux d'absentéisme et ainsi augmenter la productivité de son entreprise.

I.2.6 Conclusion du chapitre 2

Les outils passés en revue ci-dessus sont tous deux très puissants et répondent à la question de savoir si une solution se basant sur détection précoce du burn-out existe. Néanmoins, à ce niveau de la réflexion, on peut se poser deux questions. Premièrement, ces outils embrassent-ils tous les facteurs de risque ou existe-il d'autres facteurs à découvrir ? Deuxièmement, pourquoi ne pas intégrer à ces outils les données directement mesurables de l'entreprise afin d'affiner le diagnostic ? Le séminaire³⁷ de présentation du produit Balencio[®] organisé par Bright Link[®], a montré en effet qu'il était techniquement possible d'insérer dans la plateforme des données sociodémographiques de base issues de la base de données de l'entreprise.

³⁷ <https://www.eventbrite.be/e/balencio-outil-de-gestion-du-risque-du-capital-humain-28-mai-tickets-104018518188#>

I.3 Conclusion du cadre théorique

Notre revue de la littérature nous a permis de répondre à une de nos questions : existe-t-il des outils de détection précoce du burn-out ?

Nous avons vu que plutôt que d'être une maladie du siècle, il s'agit plutôt d'une maladie endémique. C'est visiblement notre mode de vie actuel qui nous prédispose à être victime de cette maladie qui n'en est pas vraiment une. Maladie ou pas, le burn-out représente un véritable coût que ce soit pour le travailleur, l'entreprise ou la société. Le travailleur touché voit sa vie basculer et son rapport au travail se transformer. Il peut s'en suivre des conséquences autant morales que physiques parfois irréversibles. L'entreprise voit, quant à elle, son taux d'absentéisme augmenter et sa performance diminuer à travers le mal-être de ses employés. La société, enfin, c'est-à-dire nous, devons supporter le coût du traitement nécessaire à la guérison des patients.

Le burn-out représente aussi un business. Beaucoup de sociétés investissent dans l'accompagnement des patients. Peu d'entre elles se consacrent à la détection précoce du burn-out. Ceci nous amène à nous poser ces deux questions afin de répondre à notre question de recherche :

- Ces outils embrassent-ils tous les facteurs de risque ou existe-il d'autres facteurs à découvrir ?
- N'existe-t-il pas des données directement mesurables au sein de l'entreprise qui pourraient être intégrées à ces outils afin d'affiner le diagnostic ?

Partie II - PARTIE PRATIQUE

II.1 Résumé de la 1^{ère} partie

La partie théorique a été réalisée à l'aide d'une revue de littérature augmentée de quelques interventions d'experts. De cette partie, nous avons vu différentes choses qu'il nous faut maintenant résumer.

Premièrement, il n'existe pas de définition consensuelle du burn-out professionnel. Néanmoins on peut mettre en avant les points suivants, qui apparaissent de manière assez récurrente dans les différentes définitions :

- La cause d'un burn-out est multifactorielle. Il ne s'agit jamais d'une cause isolée mais d'une accumulation de causes. De plus, la réaction à une cause peut être différente d'un individu à l'autre.
- Il provoque un épuisement professionnel (à la fois émotionnel, physique et psychique), suivi d'une distanciation mentale et un sentiment d'inefficacité professionnelle.
- Le burn-out chez un travailleur n'est bien souvent détecté que trop tard. Le travailleur lui-même n'en est souvent pas conscient avant un long moment.

Deuxièmement, bien que qualifié de nouveau « mal du siècle », le burn-out n'est pas officiellement reconnu comme maladie par l'Organisation Mondiale de la Santé mais comme un phénomène lié au travail.

Troisièmement, et probablement en conséquence des deux premiers points, il n'existe pas non plus d'instruments validés pour poser le diagnostic de burn-out. Cela le rend difficile à distinguer de maladies proches comme le stress, la dépression ou le workaholisme aux symptômes proches.

Quatrièmement, la majorité des moyens mis en œuvre pour détecter ou soigner le burn-out sont réactifs. Ils se consacrent aux symptômes et pas aux causes. Seules deux sociétés, dont une belge, s'attaquent aux causes du burn-out par la détection de la présence ou non de facteurs de risques.

Ce constat nous a amené à nous poser un certain nombre de questions : Quels sont les facteurs à l'origine du burn-out ? Quel est le retour d'expérience des experts à ce sujet ? Existe-

t-il des facteurs plus importants que d'autres ? En existe-t-il qui soit directement exploitables sans utiliser la méthode du questionnaire ?

II.2 Méthodologie

De premier abord, il semble que les facteurs de risque du burn-out soient relativement faciles à trouver dans la littérature. Nous avons pris comme base de travail la liste de facteurs de risque fournie par le Conseil Supérieur de Santé et qui date de 2017. Il s'agit bien sûr des facteurs les plus courants. Nous avons ensuite choisi de collecter les autres facteurs éventuels sur base d'interviews d'experts. Dans la mesure du possible, nous avons croisé les informations fournies par les experts avec les études disponibles. Nous avons tenté de voir s'il existait une hiérarchie entre les facteurs, certains étant peut-être plus importants que d'autres.

Nous avons ensuite analysé comment mesurer ces facteurs en nous inspirant d'une part de ce qu'a déjà fait la société Bright Link[®] et d'autre part en étudiant dans quelle mesure il est possible d'aller rechercher des données directement dans les bases de données de l'entreprise.

II.3 Les causes du burn-out

Nous avons vu que depuis sa détection et son baptême, la définition et le concept même de burn-out ont évolué et évoluent encore aujourd'hui. Le burn-out n'est toujours pas considéré comme une maladie et il manque d'une définition consensuelle.

Ce qui est certain c'est qu'il s'agit d'un processus, d'un engrenage infernal. Comme le dit Mme Eeckman, « *Dans le burnout, on va le plus souvent retrouver (...) un processus d'épuisement en place depuis plusieurs mois voire années, une apparition progressive de différents symptômes dont la personne n'a pas tenu compte.* »

Nous allons maintenant nous intéresser aux facteurs qui favorisent l'apparition de ces symptômes tout en amont du processus, particulièrement le symptôme d'épuisement émotionnel, physique et psychique. L'entreprise est en fin de compte assez difficile car l'analyse d'un cas de burn-out dépend avant tout du moment auquel la « photo » du patient a été prise. En fonction de ce moment s'entremêlent toutes une série d'éléments qui peuvent être potentiellement considérés comme des causes ou des manifestations des conséquences. Parfois, une cause seule ne suffit pas, c'est l'accumulation, voire l'interaction de plusieurs causes qui enclenche le processus et qui place l'individu dans une position inextricable, coincé sous le poids d'une chape de béton.

Les causes sont d'autant plus difficiles à déterminer que le syndrome est parfois mal diagnostiqué par les praticiens chez un individu. « *Il est étonnant que la plupart des absences de moyenne durée sur le lieu du travail portent le label du burn-out. Aujourd'hui, peu de gens se disent dépressifs ou anxieux ; ils utilisent plutôt le concept du burn-out et, dans une certaine mesure, ils ont raison puisque cet autodiagnostic sera fréquemment renforcé par l'avis d'un médecin* »³⁸ (Luts, 2017). Luts émet l'hypothèse que dans un contexte sociétal qui prône l'excellence, celui qui présente un burn-out plutôt qu'une dépression ou une simple anxiété est perçu dans le regard de l'autre comme un « *battant* » qui ne s'est pas ménagé et qui a sans doute méconnu ses limites.

II.3.1 Le burn-out, un mal ancré dans son contexte

Il est clair qu'on ne peut pas dissocier le burn-out de son contexte sociologique et temporel à savoir la société du XXIème siècle. C'est un marqueur de notre temps, une « *pathologie de civilisation* » (Chabot, 2013) comme ont pu l'être la peste, la malnutrition ou la silicose. C'est la rencontre ici et maintenant entre un individu particulier et le contexte social et professionnel dans lequel il évolue. Le burn-out est ainsi évidemment lié au contexte professionnel. De nombreux auteurs ont démontré ce lien entre le contexte professionnel et la santé psychologique des personnes³⁹ (Karasek & Theorell, 1990). Mais il est lié aussi à l'évolution de l'organisation de la société ces cinquante dernières années⁴⁰ (Kaesemans, Van Hoof, Godderis, & Franck, 2016) et à l'individu lui-même, son vécu, sa personnalité⁴¹ (Folkman & Lazarus, 1984).

Les chapitres suivants s'attarderont donc à citer et expliquer les différents facteurs reconnus pouvant causer le burn-out.

³⁸ Luts A Le surdiagnostic du burn out Louvain Med 2017 ;136(5) : 281-284

³⁹ Karasek RA, Theorell T. Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life. New York, Basic Books; 1990

⁴⁰ Kaesemans G., Van Hoof E., Godderis L., Franck E. (2016). Burn-out in de zorg. Leuven: Lannoo Campus

⁴¹ Susan Folkman, Richard Lazarus, *Stress, Appraisal, and Coping*, Springer Publishing Company, 15 mars 1984 - 456 pages

II.3.2 Les facteurs organisationnels

Nous l'avons vu, le burn-out est étroitement lié au contexte professionnel. Il a été d'abord associé aux professions liées à la santé et aux métiers en relation avec autrui où l'activité principale est liée à la relation humaine. Il a progressivement été étendu à d'autres professions où le contact humain passe au second plan.

Selon Maslach et Leiter (1997)⁴² (1999)⁴³, il existe six domaines de facteurs organisationnels générateurs de burn-out : la surcharge de travail, le manque de contrôle, l'insuffisance des rétributions, l'effondrement du collectif, les manquements à la justice et les conflits de valeurs. Cependant l'importance consacrée à chaque domaine varie selon les individus⁴⁴ (Leiter & Maslach, 2005).

Le Conseil Supérieur de la Santé (2017, p. 19)⁴⁵ répartit les facteurs organisationnels liés au burn-out dans quatre grands types : les facteurs de type interpersonnels, les facteurs liés aux tâches, ceux liés à la croissance et ceux liés à l'organisation. Ils sont détaillés ci-dessous.

II.3.2.1 Les facteurs de type interpersonnels

Parmi les facteurs interpersonnels, le CSS (2017, p. 19) distingue

- La qualité des relations avec ses collègues,
- La qualité des relations avec ses supérieurs hiérarchiques,
- La solidarité et la confiance entre les personnes,
- La disponibilité des collègues
- La reconnaissance du travail accompli,
- L'existence de groupes ou d'espaces de discussion et de régulation pour les travailleurs ;

⁴² Maslach C., Leiter M.P., *The truth about Burn Out, how organisations cause personal stress and what to do about it*, CA : Jossey-Bass, San Francisco, 1997

⁴³ Leiter M.P., Maslach C., « Six areas of worklife : A model of the organizational context of burnout », *Journal of Health and Human Services Administration*, 21, 1999, p472-89

⁴⁴ Michael Leiter, Christina Maslach, *Banishing Burnout: Six Strategies for Improving Your Relationship with Work*, Jossey-Bass, 5 Avril 2005, 208 p

⁴⁵ Conseil Supérieur de la Santé. Burnout et travail. Bruxelles:CSS; 2017. Avis n° 9339 p19

Les points cités ci-dessus sont corroborés, entre autres, par Chabot (2013) qui explique que la reconnaissance du travail accompli est essentielle pour l'épanouissement personnel d'un être humain, c'est une reconnaissance sociale nécessaire à la construction d'un homme.

Pour compléter la liste, Eisenberger et Stinglhamber (2011) citent aussi le soutien social. « *Des employés qui reçoivent du soutien au sein de leur organisation sont motivés pour diriger leurs efforts en faveur de l'organisation* »⁴⁶. En effet, un soutien social perçu augmente l'engagement et la motivation, ainsi que le sentiment de confiance interpersonnelle⁴⁷ (Kinnunen, Feldt, & Mäkikangas, 2008).

II.3.2.2 Les facteurs liés aux tâches

Les facteurs liés aux tâches peuvent se décomposer comme suit :

- La charge de travail perçue,
- Le sentiment de contrôle,
- Le feedback sur la suite donnée au travail fourni
- La variété des tâches,
- Une adéquation entre les compétences du travailleur et son poste,
- Des moyens en adéquation avec les objectifs à atteindre ;

En ce qui concerne le sentiment de contrôle, Hansez & Firket (2014) montrent un lien entre le style de management et la santé des travailleurs. Ainsi, l'excès de contrôle ou à l'inverse l'absence totale de management peuvent tous deux nuire à la santé des travailleurs.

On peut ajouter à cette liste la cohérence des objectifs (Dujarier, 2006). Autrement dit, il faut faire en sorte que l'entreprise ait des objectifs qui se rejoignent. Les employés de certaines chaînes de restaurants doivent se conformer aux objectifs établis par le management tels que la conformité aux normes, la satisfaction totale du client et la rentabilité la plus poussée qui soit. On remarque que ces objectifs sont conflictuels. Satisfaire le client, par exemple, et donc prendre du temps pour lui s'oppose à l'objectif de maximisation de la rentabilité. Dans

⁴⁶ Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees. American Psychological Association. doi:<https://doi.org/10.1037/12318-000>

⁴⁷ Kinnunen, U., Feldt, T., & Mäkikangas, A. (2008, Avril). Testing the Effort-Reward Imbalance Model Among Finnish Managers: The Role of Perceived Organizational Support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(2), pp. 114-127.

un autre registre, demander au personnel hospitalier de veiller à la qualité des soins tout en leur demandant de diminuer les coûts sont également deux objectifs antagonistes.

II.3.2.3 Les facteurs liés à la croissance

Le CSS détaille encore les facteurs liés à la croissance comme suit :

- Les possibilités de faire carrière, de se développer au sein de la société,
- Une juste reconnaissance du travail par rapport à ce que donnent et reçoivent en retour ses collègues ;

II.3.2.4 Les facteurs liés à l'organisation

Pour finir, le CSS détaille les facteurs liés à l'organisation comme ceci :

- La participation aux prises de décision,
- La prise en compte des avis.

Aubert (2012) met aussi en avant la communication, voire la pédagogie. Sans cela, l'individu a l'impression que les décisions tombent les unes après les autres, de plus en plus vite, prise par un petit cercle de gens déconnectés de la réalité. Un travail de pédagogie est nécessaire pour faire comprendre le sens des décisions prises.⁴⁸.

II.3.3 Les facteurs sociétaux

Le burn-out est à mettre en relation avec notre culture qui prône la méritocratie, la performance, la vitesse et la concurrence à outrance. Ce phénomène est encore exacerbé par l'évolution des moyens de communication. « *L'arrivée d'internet, des mails et de la téléphonie mobile ont généré une surstimulation* » indique Mme Eeckman. Cela finit par brouiller les frontières entre le temps consacré au travail et celui consacré à la famille.

« Le syndrome du burn-out apparaît plutôt lié aux questions du progrès, de la technologie et des envies qui parcourent notre ère d'expérimentation. Dans l'air du temps se lisent les signes d'une frénésie étrange, à la fois inquiétante et excitante. Les humains se voient

⁴⁸ Aubert, N. (2012). Le management à l'ère du capitalisme financier : un management hors sujet ?. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 13(1), 17-30. doi:10.3917/nrp.013.0017

modifiés par leurs outils. Le système imprime sa marque sur leurs mentalités et leurs espoirs. »
(Chabot, 2013, p. 12)⁴⁹

Madame Eeckman relève encore les facteurs suivants :

- a) La rationalisation du travail et un rythme de vie augmenté. Notre société a tendance à privilégier le rendement, à ériger le profit en priorité réelle. Même si l'entreprise clame l'importance des valeurs humaines, celles-ci sont en réalité subordonnées au profit (Maslach & Leiter, 2011).
- b) Une prépondérance de la quantité sur la qualité : couplée aux contradictions de valeurs au sein de l'entreprise, cela finit par engendrer un conflit entre les valeurs du travailleur et celles de l'entreprise (Lüscher & Lewis, 2008)⁵⁰.
- c) Une tendance à dépersonnaliser les relations. Avec la mondialisation, l'émergence de la sous-traitance et le travail d'équipe, de nombreux intermédiaires se sont imposés entre nous et notre client ou nos fournisseurs. Cette distance a entraîné une dépersonnalisation des contacts. On parle du dossier X au lieu de parler de la relation avec le client (Kaesemans, Van Hoof, Godderis, & Franck, 2016).
- d) La généralisation du travail aux deux membres du ménage, ce qui a pour conséquence que chacun accumule une charge de travail professionnelle à une charge de travail domestique.
- e) Une augmentation des besoins qui nécessite de travailler davantage ou monter dans la hiérarchie pour s'assurer des revenus suffisant pour faire face à :
 - un changement des organisations familiales (plus de séparations, de divorces, avec la nécessité pour les deux personnes du couple de pouvoir assumer financièrement seul un logement et les charges),
 - une culture du loisir qui s'est développée (les gens prennent davantage l'avion qui s'est démocratisé, partent pour la plupart en vacances chaque année, de nombreuses activités pour les enfants).

Tout cela impose au couple de devoir se dépasser et d'assumer une charge professionnelle ou émotionnelle qui peut finir par devenir trop écrasante.

⁴⁹ Chabot Pascal, *Global burn-out*. Presses Universitaires de France, « Perspectives critiques », 2013, 152 pages.

⁵⁰ Lüscher L.S. and Lewis, M.W. (2008), Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working Through Paradox. *Academy of Management Journal*, 51: pp221-240

- f) L'évolution du regard porté sur les enfants et son éducation (évolution d'une société centrée sur l'adulte à une société centrée sur les enfants). Depuis quelques années, l'apparition des travailleurs à mi-temps ou en 4/5 permet de consacrer davantage de temps à l'éducation des enfants. Ce régime de temps partiel est une arme à double tranchant. C'est tout d'abord un des facteurs de risque du burn-out parental (Mikolajczak & Roskam, 2017)⁵¹. C'est ensuite souvent un piège pour le travailleur. *« Il est fréquent que la charge de travail distribuée au salarié rémunéré à temps partiel exige bien plus que le temps de travail réglementaire. Il n'est pas rare que l'employé ne fasse plus de pause de midi ou participe à un nombre de réunions trop élevé »*. Or les enfants (ou le conjoint) ont des besoins (devoirs, loisirs) et des attentes qu'il faut également gérer.
- g) La génération des personnes entre 45 et 60 ans se retrouvent dans la position de s'occuper à la fois de la génération au-dessus qui est demandeuse d'attention et la génération d'en dessous.

Mme Eeckman conclut en disant que *« toutes ces évolutions ont entraîné des vies souvent trop remplies, tant au travail que dans la vie privée, une vie stressante avec des horaires, un rythme de travail, une charge mentale qui génèrent un stress chronique, surtout chez les personnes avec un tempérament perfectionniste »*.

II.3.4 Les facteurs individuels

Nous avons vu dans le chapitre consacré aux facteurs organisationnels que l'importance consacrée à chaque domaine varie selon les individus (Leiter & Maslach, 2005). Une sensibilité différente à certains facteurs implique intuitivement que des individus différents peuvent avoir des réactions différentes face à une contrainte similaire comme une tâche supplémentaire à réaliser ou des délais raccourcis. Les aspects personnels jouent donc un rôle. Dans sa conceptualisation du burn-out, Freudenberger (1974) mettait déjà l'accent sur ces facteurs.

Selon le CSS, des recherches se sont concentrées sur le lien entre burn-out et des facteurs individuels de type démographique comme l'âge, le genre ou les traits de personnalité

⁵¹ Mikolajczak M, Roskam I. Le Burn-out parental: L'éviter et s'en sortir. Odile Jacob; 2017. 201 p

(Schaufeli & Enzmann, 1998)⁵² mais les résultats des études sont divergents. Certains facteurs se dégagent cependant comme étant en lien avec le burn-out :

- a) Les jeunes travailleurs seraient plus sujets au burn-out. Ce point peut s'expliquer par une sorte de sélection naturelle qui fait que l'âge contribue à ne garder que les travailleurs résistants au burn-out (Schaufeli & Buunk, 2003)⁵³ Une autre explication est que les effets de la maturité augmentent avec l'âge. Les expériences de la vie s'accumulent et le travailleur plus âgé relativise plus facilement face à une situation stressante. D'après le DSM-IV-TR (American Psychological Association, 1996, p. 429)⁵⁴, l'âge moyen de début d'un trouble dépressif se situe autour de 35 ans.
- b) En lien avec le point précédent, il a été démontré que l'âge du travailleur était subordonné au facteur d'ancienneté. En effet, les travailleurs ayant une ancienneté plus faible dans l'entreprise sont plus sujets au burn-out que les autres. Selon Brewer et Shapard (2004)⁵⁵, l'expérience à un poste donné est un facteur plus important pour prédire le burnout que l'âge ou l'expérience dans une profession. L'article ne mentionne cependant pas l'ancienneté pivot. Le travailleur fraîchement engagé ne connaît encore rien de la culture d'entreprise et ne dispose pas de points de repères. Un travailleur affecté à un poste tient à faire ses preuves, il ne connaît pas encore son métier. Tout cela peut provoquer une charge mentale supplémentaire, un stress pouvant mener à un épuisement émotionnel, physique et psychique.
- c) Au niveau du statut conjugal, les personnes célibataires (en particulier les hommes) sont plus enclines au burn-out comparées aux personnes mariées. C'est aussi le cas face aux personnes divorcées : les célibataires restent les plus sensibles à l'épuisement professionnel. Cela s'explique par l'accumulation des responsabilités

⁵² Schaufeli WB, Enzmann D. The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis. London: Taylor & Francis; 1998

⁵³ Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (2003). Burnout: an overview of 25 years of research in theorizing. In M. J. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), The handbook of work and health psychology (pp. 383-425). Chichester: Wiley

⁵⁴ American Psychological Association. (1996). Troubles de l'humeur. In DSM-IV-TR : Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux. Paris: Masson

⁵⁵ Brewer, E. W., & Shapard, L. (2004). Employee Burnout: A Meta-Analysis of the Relationship Between Age or Years of Experience. *Human Resource Development Review*, 3(2), pp. 102-123. doi:doi.org/10.1177/1534484304263335

professionnelles et personnelles qui se trouvent sur les épaules d'une seule personne.

- d) Le niveau de formation : Maslach et al. (2001) a montré que les individus issus de l'enseignement supérieur avaient des niveaux de burn-out plus élevés que les autres. Cela pourrait s'expliquer par le fait qu'une éducation supérieure mène généralement à des postes à fortes responsabilités, qui génèrent plus de stress pour le travailleur
- e) Le genre : contrairement à une idée reçue, le genre n'est pas prédicteur du burn-out. (Schaufeli & Enzmann, 1998).

Le CSS évoque également d'autres recherches qui se sont concentrées sur le rôle des traits de personnalité dans l'apparition d'un burn-out.

- a) L'instabilité émotionnelle : les personnes ayant une instabilité émotionnelle sont plus sensibles au burn-out⁵⁶. (Langelaan, Van Doornen, Bakker, & Schaufeli, 2006)
- b) L'introversion : les personnes ayant un caractère introverti, étant repliées sur elles-mêmes sont davantage exposées au burn-out (Cano-García, Padilla-Muñoz, & Carrasco-Ortiz, 2005)⁵⁷
- c) L'estime de soi, le sentiment d'efficacité, la stabilité émotionnelle, le caractère consciencieux, l'affectivité positive, l'affectivité négative, l'optimisme, la personnalité proactive et le courage sont des traits de caractères qui ont produit des relations significatives avec l'épuisement professionnel⁵⁸ (Alarcon, Eschleman, & Bowling, 2009).

II.3.5 Les autres facteurs de risque

La liste des facteurs est déjà longue. En parcourant la littérature, nous avons cependant vu que le burn-out est fort proche d'autres pathologies psychosociales. Par ailleurs, le diagnostic différentiel établi par Hansez et al. (2014) et utilisé pour détecter le burn-out chez

⁵⁶ Langelaan, S., Van Doornen, L. J. P., Bakker A. B., & Schaufeli, W. B. (2006) Burnout and work engagement: do individual differences make a difference. *Personality and individual differences*, 40, 521-532.

⁵⁷ Cano-García, F. J., Padilla-Muñoz, E. M. et Carrasco-Ortiz, M. A., 2005, « Personality and contextual variables in teacher burnout », *Personality and individual differences*, 38 (4), 929-940.

⁵⁸ G. Alarcon, K. J. Eschleman & N. A. Bowling (2009) Relationships between personality variables and burnout: A meta-analysis, *Work & Stress*, 23(3), 244-263, doi: 10.1080/02678370903282600

les patients⁵⁹, compare les symptômes du burn-out avec d'autres maladies comme par exemple la dépression ou le stress.

Il nous a dès lors paru probable que certains facteurs influençant l'apparition des symptômes d'une de ces maladies influencent aussi les symptômes du burn-out et puissent donc être qualifiés de facteurs de risque du burn-out. Les experts ont participé à cette phase soit en validant les hypothèses, soit en en proposant de nouvelles.

*II.3.5.1 Mens sana in corpore sano*⁶⁰

Les vertus du régime alimentaire méditerranéen sont connues depuis longtemps. Ce modèle alimentaire agit notamment dans la prévention d'autres maladies de notre temps comme les maladies dégénératives (Alzheimer) (Martínez-Lapiscina, et al., 2013)⁶¹, l'obésité⁶² (Hainer, Toplak, & Mitrakou, 2008), les maladies cardiovasculaires ou l'infarctus du myocarde (Lyon Diet Heart Study menée par Serge Renaud). Sánchez-Villegas et al. ont mis en évidence en 2009 le rôle protecteur du régime alimentaire méditerranéen en ce qui concerne les troubles relatifs à la dépression et au stress. Ils reconnaissent toutefois que d'autres études sont nécessaires pour confirmer ces résultats et voir quel(s) symptôme(s) de la dépression sont influencés⁶³.

Madame Eeckman n'a pas d'avis sur la question. « *Il ne me semble pas que les personnes qui font un burnout ne mangeraient pas sainement* ».

Cependant, la qualité de l'alimentation est en relation avec notre capacité à gérer le stress. En effet, notre organisme puise de l'énergie dans la nourriture. Lorsqu'on est stressé, les glandes surrénales agissent comme des capteurs de stress qui garantissent de pouvoir gérer un pic temporaire. Mais si ce pic devient chronique, et que la nourriture n'est pas suffisante ou de

⁵⁹ Hansez, I., Firket, P., Braeckman, L., Muller, M., & Mairiaux, P. (2014). Recherche sur le burnout (épuiement professionnel) en Belgique. Rapport final (Projet HUT/P/VC/PSY6/F2). Bruxelles, Belgique: SPF Emploi, Travail & Concertation Sociale

⁶⁰ Traduction: « Un esprit sain dans un corps sain » Juvénal, *Satires*, 10, 346-366

⁶¹ Martínez-Lapiscina, E. H., Clavero, P., Toledo, E., Estruch, R., Salas-Salvadó, J., San Julián, B., Sanchez-Tainta, A., Ros, E., Valls-Pedret, C., & Martínez-González, M. Á. (2013). Mediterranean diet improves cognition: the PREDIMED-NAVARRA randomised trial. *Journal of neurology, neurosurgery, and psychiatry*, 84(12), 1318–1325. <https://doi.org/10.1136/jnnp-2012-304792>

⁶² Hainer, V., Toplak, H., & Mitrakou, A. (2008, Mars). Treatment Modalities of Obesity What fits whom? *Diabetes care*, 32(Supplément 2), pp. S269-S277. doi:10.2337/dc08-s265

⁶³ Sánchez-Villegas A, Delgado-Rodríguez M, Alonso A, et al. Association of the Mediterranean Dietary Pattern With the Incidence of Depression: The Seguimiento Universidad de Navarra/University of Navarra Follow-up (SUN) Cohort. *Arch Gen Psychiatry*. 2009;66(10):1090–1098. doi:10.1001/archgenpsychiatry.2009.129

bonne qualité, les glandes s'épuisent, la résistance au stress diminue et l'épuisement émotionnel, physique ou psychique apparaît.

Les bienfaits d'une activité de détente sportive régulière sont également connus. Le sport est salvateur pour évacuer le stress. Une étude récente (Currier, et al., 2020) ⁶⁴ a mis en évidence également une relation entre l'activité physique et la dépression chez les hommes. L'étude montre que des hommes ayant effectué au moins 150 minutes d'activité par semaine présentaient moins de risques de symptômes de dépression modérée à grave. De plus, la durée de l'activité était inversement associée à des symptômes de dépression modérés/graves. L'auteur souligne qu'il s'agit bien d'une association et pas forcément d'un lien de cause à effet. Une telle étude n'existant pas pour les femmes, il est tout juste possible d'extrapoler que la tendance est identique indépendamment du genre.

Selon des recherches antérieures dans un mémoire de master, Vidinha (2019) associe l'activité physique et la perception du bonheur.⁶⁵ La pratique d'une activité physique influence positivement le bonheur perçu. Il faut souligner que ceci est surtout démontré chez les femmes, car pour la population masculine, elle n'a pas eu d'effet significatif.

Madame Eeckman ajoute : « *L'activité physique a le même effet qu'un anti déprimeur au niveau hormonal, donc, il est forcément protecteur de la dépression* ». Il faut cependant distinguer l'activité de loisir du sport intensif. « *J'ai eu de nombreux clients sportifs qui faisaient des burnouts* ».

Ce qu'on peut retirer de ces études est qu'avoir une alimentation saine couplée à une hygiène de vie (dont la pratique modérée d'une activité sportive) diminuent les effets nocifs du stress et augmentent la perception du bonheur. Ce sont donc des facteurs protecteurs qui agissent positivement sur les symptômes du burn-out.

II.3.5.2 Les caractéristiques du lieu de vie

Kubzansky et Al. (2005) ont montré une relation entre les symptômes de dépression et la densité de services permettant une interaction sociale ou des services de soin et bien-être

⁶⁴ Currier, D., Lindner, R., Spittal, M. J., Cvetkovski, S., Pirkis, J., & English, D. R. (2020). Physical Activity and Depression in Men: Increased Activity Duration and Intensity Associated With Lower Likelihood of Current Depression. *Journal of affective disorders*, 260, pp. 426-431

⁶⁵ Vidinha, Samuel. L'activité physique et la perception du bonheur - La relation entre se sentir bien physiquement et psychologiquement. Faculté de santé publique, Université catholique de Louvain, 2019

dans le voisinage du lieu de vie⁶⁶. On peut le transposer au burn-out en déduisant qu'habiter dans le voisinage d'infrastructures liées au social ou au bien-être permet d'améliorer le support social, de relâcher la pression due au travail et d'augmenter l'estime de soi.

Kim (2008) a montré un lien entre la qualité du voisinage sur le lieu de vie et le risque de dépression⁶⁷. L'étude établit que des troubles sociaux dans le quartier sont un facteur de risque tandis qu'un quartier avec un statut socioéconomique aisé est un facteur protecteur. Mikolajczak et al. (2017) ont quant à eux montré une corrélation entre le burn-out parental et le cadre de vie (quartier) et les conditions de logement⁶⁸.

On peut effectivement admettre qu'habiter un logement décent, dans une commune avec un statut socioéconomique décent où les problèmes de voisinages seraient limités diminuerait le stress, aurait donc un effet bénéfique sur l'épuisement émotionnel, physique et psychique, ce qui jouerait un rôle protecteur dans l'apparition du burn-out.

II.3.5.3 Les conditions climatiques

Certaines relations ont été rapportées entre des sous-types spécifiques de dépression et les conditions climatiques (Radua, Pertusa, & Cardoner, 2010). Ainsi, le risque de développer une dépression augmenterait lorsque la pression barométrique a été basse le mois précédent, tandis que le risque de mélancolie est augmenté lorsque la température et/ou la lumière du soleil sont faibles⁶⁹.

Les rayons lumineux régulent le taux de sérotonine dans le sang. La sérotonine est aussi appelée hormone du bonheur. En hiver, lorsque les journées sont plus courtes et qu'il y a une luminosité plus faible, la sérotonine n'est plus produite en suffisance, l'empêchant ainsi de jouer son rôle protecteur. De plus, en dessous d'un certain seuil de luminosité, le corps déclenche la fabrication massive de somnifère naturel, la mélatonine, provoquant endormissement ou insomnie, déprime et apathie.

⁶⁶ Kubzansky, L. D., Subramanian, S. V., Kawachi, I., Fay, M. E., Soobader, M.-J., & Berkman, L. F. (2005). Neighborhood contextual influences on depressive symptoms in the elderly. *American journal of epidemiology*, 162(3), pp. 253-260. doi:10.1093/aje/kwi185

⁶⁷ Daniel Kim, Blues from the Neighborhood? Neighborhood Characteristics and Depression, *Epidemiologic Reviews*, Volume 30(1), 1 November 2008, Pages 101–117

⁶⁸ Mikolajczak, M., & Roskam, I. (2017). *Le burn-out parental : l'éviter et s'en sortir*. Odile Jacob.

⁶⁹ Joaquim Radua, Alberto Pertusa et Narcis Cardoner, « Climatic relationships with specific clinical subtypes of depression », *Psychiatry Research*, 175(3), 28 février 2010, p. 217–220

II.3.5.4 Les troubles du sommeil

La majorité des personnes souffrant de dépression souffrent de troubles du sommeil. Ces symptômes apparaissent parfois avant un épisode de dépression mais ce n'est pas systématique. L'influence est bidirectionnelle, néanmoins, une étude (Chang, Ford, Mead, Cooper-Patrick, & Klag, 1997)⁷⁰ qui a suivi plus de 1 000 étudiants en médecine pendant une durée moyenne de 34 ans a montré que les troubles du sommeil liés au stress à l'école de médecine ont augmenté le risque de dépression.

De plus, l'influence de la lumière artificielle sur le sommeil est connue. Une exposition aux écrans, que ce soit pour répondre à ses mails ou regarder sa série préférée juste avant de dormir retarde l'apparition de l'hormone du sommeil, la mélatonine. Cela participe au sentiment d'épuisement physique et psychique ressenti dans le burn-out.

II.3.5.5 Les événements stressants de la vie

Les épisodes de dépression se développent souvent en réaction à un événement stressant comme une maladie, un divorce, le décès d'un être cher ou la perte d'un emploi⁷¹.

Selon madame Eeckman, « *une personne qui serait déjà limite au niveau fatigue peut basculer dans le burnout suite à un stress majeur comme un divorce, un décès, un déménagement, un licenciement, etc. C'est courant chez les personnes en burnout et ce type d'événement stressant est généralement l'élément déclencheur de la décompensation* ».

II.3.5.6 Le caractère héréditaire

Selon le DSM-IV-TR (American Psychological Association, 1996), le trouble dépressif majeur est 1,5 à 3 fois plus fréquent chez les parents biologiques du premier degré de sujets dépressifs que dans la population générale. L'étude de Nyklíček & Pop (2005) conclut à une prédisposition au burn-out chez les personnes ayant des antécédents personnels et familiaux de dépression.⁷² L'étude ne précise pas si la correspondance est génétique ou liée à l'environnement dans lequel évolue l'enfant. On ne parlait pas encore autant de burn-out il y a une vingtaine d'année, on ne dispose donc pas du même recul que pour la dépression. On peut

⁷⁰ Chang, P. P., Ford, D. E., Mead, L. A., Cooper-Patrick, L., & Klag, M. J. (1997). Insomnia in young men and subsequent depression. The Johns Hopkins Precursors Study. *American journal of epidemiology*, 146(2), 105–114. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.aje.a009241>

⁷¹ Finlay-Jones R. (1981). Showing that life events are a cause of depression--a review. *The Australian and New Zealand journal of psychiatry*, 15(3), 229–238. <https://doi.org/10.3109/00048678109159440>

⁷² Nyklíček, I., & Pop, V. (2005). Past and familial depression predict current symptoms of professional burnout. *Journal of Affective Disorders*, 88 no 1, pp. 63-68

néanmoins imaginer qu'un certain mimétisme ou imitation de comportement se produit entre parents et enfants. Là où le déclencheur pouvait être un stress d'ordre privé, il peut naître dans la génération suivante d'un stress au travail. Un comportement identique tendant à provoquer les mêmes conséquences, on peut aisément comprendre cette prédisposition.

II.3.5.7 Le surprésentéisme

Le surprésentéisme, est le fait de travailler malgré un état de santé qui nécessite un arrêt maladie (Monneuse, 1991)⁷³. Le surprésentéisme lorsqu'il s'additionne à une forte exigence au travail accroît les risques de burn-out (Gustafsson & Marklund, 2011).⁷⁴

II.3.5.8 Le navettage

Le navettage est le terme québécois pour signifier le fait d'effectuer la navette quotidiennement entre le domicile et le travail. Une étude de master réalisée au Québec⁷⁵ (Barreck, 2005) montre une relation entre la durée et la distance de navettage, le moyen de transport et l'épuisement professionnel. De cette étude, nous pouvons ressortir les points suivants :

- a) Les déplacements plus longs participent à l'épuisement émotionnel des travailleurs. Le stress provient de l'effort quotidien nécessaire au navetteur pour adapter son agenda professionnel résultant des aléas du trajet domicile – lieu de travail. Une étude de Securex⁷⁶ de 2015 indique qu'en Belgique, 43% des personnes qui passent plus d'une heure sur la route pour se rendre au travail et en revenir veulent troquer leur lieu de travail pour un autre plus proche de leur domicile.
- b) Les navetteurs qui travaillent en grandes régions urbaines sont significativement plus épuisés émotionnellement que les travailleurs des petites régions urbaines ou des régions rurales.

⁷³ Monneuse, D. (1991). *Le surprésentéisme: Travailler malgré la maladie*. Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur. doi:10.3917/dbu.monne.20014.01

⁷⁴ Gustafsson, K., & Marklund, S. (2011). Consequences of sickness presence and sickness absence on health and work ability: a Swedish prospective cohort study. *International journal of occupational medicine and environmental health*, 24(2), 153–165. <https://doi.org/10.2478/s13382-011-0013-3>

⁷⁵ Barreck, A. (2005). Navettage et épuisement professionnel selon la région et le moyen de transport : les résultats de l'étude SALVEO. Mémoire de Master, Université de Montréal, Faculté des études

⁷⁶ Securex. (2015). Jusqu'à 1h30 de trajet quand on travaille en ville. Securex. Récupéré sur <https://press.securex.be/jusqua-1h30-sur-la-route-quand-on-travaille-en-ville>

- c) Pour des durées de déplacement plus longues, les navetteurs se déplaçant en voiture en tant que passager se sentent significativement moins épuisés professionnellement. Paradoxalement, le fait de se déplacer en transport actif (marche, vélo,...) à un effet négatif sur l'épuisement professionnel. Ceci est dû notamment à l'attention constante nécessaire dans le trafic.

II.3.6 La hiérarchie entre les facteurs

L'étude de Cano-García, Padilla-Muñoz et Carrasco-Ortiz (2005) montre que les dimensions « épuisement émotionnel » et « déshumanisation » sont plutôt influencées par des facteurs organisationnels et sociétaux alors que la dimension « réduction de l'accomplissement personnel » est plutôt influencée par des facteurs individuels. Comme nous avons vu que la définition du Conseil Supérieur de la Santé soulignait que l'épuisement professionnel (qu'il soit émotionnel, physique et psychique) apparaissait en premier, il nous semble opportun de conclure qu'il faut accorder une plus grande importance à ces facteurs.

Demerouti et al. (2001) ont également mis en évidence dans leur modèle *Job Demands Resources* que les facteurs de risque principaux concernent l'organisationnel (une charge de travail élevée, les conflits de rôle,...) et le sociétal (interférences entre travail et vie privée, la charge émotionnelle,...).

Selon Veerle Tibax : « *Le burn-out est surtout lié aux match individu-organisation. Selon moi il n'y a pas une corrélation stricte entre les facteurs externes (alimentation, activités physiques, support social,...) et le burn-out. Autrement dit, si je me concentrais uniquement sur ces aspects lors de mes entretiens avec mes patients, ils ne sortiraient pas du tout du burn-out ! En revanche, je tiens bien compte de ces facteurs lors de mes interventions parce qu'ils contribuent au rétablissement de leur condition physique et psychique.* »

II.3.7 Conclusion partielle concernant les facteurs

Nous avons vu que les facteurs de risque sont assez bien documentés mais recouvrent des réalités différentes. Quand la littérature parle de facteurs, il peut s'agir d'un mélange de causes potentielles, de facteurs de risques, voire de manifestations des conséquences. Parce que nous mettons en avant l'aspect détection des causes et pas l'aspect diagnostic des symptômes, nous avons fait le choix, dans le chapitre suivant, de ne pas reprendre, parmi les facteurs de risque, les différents symptômes qui ont pu être identifiés dans la revue de littérature : manque d'estime de soi, fatigue, manque de concentration,...

II.4 La collecte des données

Nous avons vu que l'épuisement professionnel repose principalement sur trois types de facteurs :

- le contexte professionnel (Karasek & Theorell, 1990),
- l'impact de l'évolution de la société sur notre style de vie (Kaesemans, Van Hoof, Godderis, & Franck, 2016)
- l'individu lui-même, son vécu, sa personnalité (Folkman & Lazarus, 1984).

En étendant les recherches à d'autres maladies proches du burn-out, nous avons vu que d'autres facteurs méritaient d'être pris en considération et nous avons donc enrichi notre liste de facteurs de risques potentiels de burn-out.

Nous avons appris enfin que le contexte professionnel est prépondérant sur les autres types de facteur de risque. (Cano-García, Padilla-Muñoz, & Carrasco-Ortiz, 2005). En conséquence, c'est avant tout dans les facteurs liés au contexte professionnel que se trouve l'élément déclencheur du burn-out. Les autres facteurs sont intéressants dans le sens où ils participent à l'accumulation de la charge mentale, à un stress chronique et persistant chez le travailleur qui peut tout faire basculer.

II.4.1 La détection précoce par les facteurs de risque

Comment détecter les situations de burn-out de manière précoce ? La médiatisation du syndrome, l'explosion du nombre de cas et le coût social engendré doivent pousser les pouvoirs publics et les entreprises à agir. Nous avons vu que de nombreuses sociétés proposent des services d'accompagnement des travailleurs. Cependant, il s'agit souvent d'actions destinées à atténuer les comportements symptomatiques du burn-out plutôt qu'à s'attaquer aux facteurs de risque qui se trouvent en amont de la chaîne de cause à effet. Celles-ci sont simples à mettre en place et évitent la remise en question au niveau de l'entreprise ou de la société.

Sur base des interviews et de la littérature, nous avons collecté une série de facteurs de risques du burn-out. Il va maintenant falloir parvenir à mesurer les manifestations de ces facteurs chez l'individu. Pour chaque facteur, il faudra définir les seuils, la valence et l'intensité. La démarche est la même que pour toute création d'échelle de mesure en marketing. Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, deux sociétés ont d'ailleurs déjà créé ce type d'échelle. Nous passerons donc rapidement sur les étapes de construction de l'échelle de

mesure pour nous concentrer davantage sur la question de savoir s'il n'existe pas de données directement mesurables au sein de l'entreprise qui pourraient être intégrées à ces outils afin d'en affiner le fonctionnement.

II.4.2 L'échelle de mesure

La création peut se faire en utilisant le paradigme de Churchill qui est utilisé en marketing. Ce modèle découpe la création d'échelle en 6 étapes (voir *Ann 3 Annexe 3 : Les étapes du paradigme* de Churchill). Nous allons passer maintenant rapidement en revue les principales étapes de la construction de l'échelle.

II.4.2.1 La création des dimensions

Dans un premier temps, nous allons commencer par définir les différentes dimensions que nous allons utiliser dans notre échelle. En mettant en commun tout ce que nous avons vu, nous pouvons maintenant lister, catégoriser et définir les différentes dimensions qui serviront à notre échelle de mesure des facteurs de risque du burn-out (voir *Ann 4 Annexe 4 : Classement et analyse des facteurs (xls)*).

II.4.2.1.1 Les dimensions liées au contexte professionnel

Les dimensions liées au contexte professionnel peuvent se détailler comme suit :

a) **La qualité des relations interpersonnelles au travail**

Cette dimension regroupe toutes les relations qui pourraient être perçues comme malsaines que ce soit vis-à-vis de la hiérarchie, des collègues ou des subordonnés. L'intensité du malaise peut aller du simple manque de soutien au conflit déclaré.

b) **L'existence d'espaces de discussion et de régulation pour les travailleurs**

Cette dimension s'intéresse à l'aménagement au sein de l'entreprise. Est-ce qu'un local est prévu, l'aménagement des bureaux permet-il une discussion ?

c) La reconnaissance du travail accompli

Cette dimension mesure la reconnaissance du travail effectué et l'aspect récompense qui en résulte. La hiérarchie ou les collègues ont-ils tendance à nier ou minimiser l'apport du travailleur ? La reconnaissance est-elle juste en comparaison avec ses collègues ?

d) La charge de travail

Le travailleur estime avoir une charge de travail trop importante, cela peut être une quantité de travail mais aussi une charge émotionnelle.

e) Le style de management

Dépendant du caractère du travailleur, un excès de contrôle ou au contraire une absence totale de management peut être nuisible à la santé du travailleur.

f) Le feedback sur les résultats du travail

Le travailleur n'a aucune idée de ce à quoi il participe au sein de l'entreprise, de la valeur ajoutée qu'il apporte à l'entreprise, du sens de ce qu'il produit.

g) La variété des tâches

Cette dimension s'intéresse au caractère routinier et répétitif des tâches. Le travailleur a l'impression de toujours faire la même chose sans en voir la fin.

h) Une adéquation entre les compétences du travailleur et son poste

En général, un travailleur a été recruté pour un poste car son profil correspondait au poste à pourvoir. Cette dimension vérifiera si c'est effectivement le cas.

i) Une adéquation entre les moyens et les objectifs

Donne-t-on au travailleur tous les moyens, qu'ils soient humains, matériel ou d'infrastructure pour atteindre les objectifs fixés par la hiérarchie. ?

j) La cohérence des objectifs de l'entreprise

Cette dimension s'intéresse à la perception du travailleur sur les objectifs réellement suivis par l'entreprise. Lui paraissent-ils incohérents ou contradictoires ?

k) L'adéquation entre les valeurs de l'individu et celles de l'entreprise

Est-ce que le travailleur partage les valeurs de l'entreprise ? Existe-t-il une tension entre les valeurs du travailleur et le reste du groupe avec lequel il doit collaborer ?

l) L'évolution de carrière et le développement personnel

Le travailleur estime ne pas avoir de perspectives d'évolutions au sein de la société, que ce soit en terme de développement de ses compétences, de promotion ou au salaire.

m) La participation aux prises de décision

Le travailleur ne se sent pas associé aux décisions importantes de l'entreprise. Soit on ne lui demande pas son avis soit celui-ci n'est pas pris en compte.

n) La communication

Cette dimension met en évidence le manque de communication entre les différents niveaux de l'entreprise. Il peut s'agir d'une communication inadéquate des décisions prises ou d'un manque de transmission d'informations importantes.

o) La connectivité du travailleur en dehors des heures de travail

Cette dimension mesure la tendance du travailleur à se reconnecter au réseau de l'entreprise en dehors des heures de travail ou à se tenir informé de ses dossiers même pendant ses vacances.

p) Une dépersonnalisation des relations

Cette dimension capte dans quelle mesure le travailleur a le sentiment de faire face à une perte du contact humain que ce soit vis-à-vis de ses collègues ou vis-à-vis de ses clients.

q) L'ancienneté

Le travailleur est nouveau dans l'entreprise ou au poste qu'il occupe. Il éprouve une certaine pression à devoir faire ses preuves. Il est parfois troublé par le manque de repères dû à sa situation.

r) La situation géographique de l'entreprise

Est-elle située dans une grande zone urbaine ? Le travailleur doit être extrêmement vigilant dans son déplacement vers son lieu de travail de par la densité de circulation. Existe-t-il un parking aisément accessible ? Cette dimension est à corréler avec la longueur des déplacements que le travailleur doit effectuer pour rejoindre son lieu de travail.

II.4.2.1.2 Les dimensions liées à la sphère privée

Les dimensions liées à la sphère privée peuvent se détailler comme suit :

a) Le rythme de vie

A côté de sa charge de travail, le travailleur doit assumer les responsabilités liées à sa vie privée comme les tâches domestiques ou liées à la vie de famille. Maîtrise-t-il la responsabilité de ces tâches ou a-t-il l'impression de perdre pied ?

b) L'hygiène alimentaire

Quel est le style d'alimentation du travailleur ? Est-il sain ? Est-il adapté à son style de vie.

c) L'activité physique et de loisirs

Est-ce que le travailleur exerce une activité de détente sportive régulière ? Le travailleur a-t-il des activités de loisirs, des activités sociales ou de détente en dehors de sa vie professionnelle ?

d) La luminosité

En dehors de son activité professionnelle, le travailleur a plutôt tendance à rester cloîtré, à ne pas sortir à la lumière du jour.

e) Le sommeil

Le travailleur a tendance à veiller tard, bien souvent devant un écran (ordinateur, tablette, télévision) que ce soit par contrainte professionnelle ou pour « déconnecter » son cerveau avant d'aller dormir.

f) Les événements stressants de la vie

Le travailleur a récemment été touché de près par des événements de vie comme le décès d'un proche, un divorce ou une maladie.

g) Le déplacement domicile-travail

Le déplacement est long et la durée de trajet imprévisible. Le déplacement est actif sur de longues distances, obligeant le travailleur à y apporter une grande attention pendant une longue période.

II.4.2.1.3 Les dimensions liées à la personnalité

Les dimensions liées à la personnalité peuvent se détailler comme suit :

a) Une personnalité présentant une instabilité émotionnelle

Le travailleur a tendance à faire transparaître des émotions négatives comme la tristesse, l'angoisse ou l'anxiété.

b) Une personnalité caractérisée par l'impatience, la nervosité, l'agressivité, la compétition ou le perfectionnisme

c) Un caractère introverti

Cette dimension vérifie dans quelle mesure le travailleur est renfermé sur lui-même. Éprouve-t-il des difficultés à se livrer aux autres ?

d) Les antécédents familiaux

Le travailleur a-t-il un de ses parents à profil dépressif ? En côtoie-t-il régulièrement ?

e) Le surprésentéisme

Le travailleur ne parvient pas à se détacher de son travail même lorsqu'il devrait être en repos pour cause de maladie.

II.4.2.1.4 Les dimensions sociodémographiques

Les dimensions sociodémographiques peuvent se détailler comme suit :

a) L'état civil

Cette dimension devra mettre en évidence la charge mentale du travailleur induite par son statut. Est-il célibataire, isolé ? Doit-il assumer seul les charges

domestiques ? Doit-il en plus assumer seul l'éducation des enfants ? S'il est marié et a des enfants, est-ce que les deux membres du ménage travaillent ?

b) Le temps partiel

Le travailleur a fait le choix d'un temps partiel. Mais a-t-il vraiment l'impression que les objectifs professionnels qui lui sont assignés sont en adéquation avec ce choix de vie ? Ce temps partiel lui permet-il d'avoir un équilibre vie privée – vie professionnelle ?

c) Le travailleur doit s'occuper de ses (beaux-)parents. Le travailleur a-t-il la responsabilité de s'en occuper ? A quel point considère-t-il que cela constitue une charge de travail supplémentaire ?

d) Les jeunes travailleurs

Quel âge a le travailleur ? Est-il dans la tranche d'âge la plus exposée au burn-out ?

e) Le niveau de formation

De quel(s) diplôme(s) dispos(ent) le travailleur ?

f) Un lieu de vie économiquement défavorisé

Le travailleur habite-t-il dans une commune plutôt favorisée ? Comment se passe les relations avec le voisinage ?

II.4.2.1.5 Une dimension climatique

Une température et/ou une lumière du soleil faibles. Il s'agira de repérer les moments de l'année où la température et/ou la lumière du soleil sont les plus faibles.

II.4.2.2 La génération des items

En s'appuyant sur la littérature d'une part et les personnes ayant été victimes d'un burn-out d'autre part, il faut ensuite générer pour chaque dimension, les items qui pourront être intégrés dans l'outil de mesure et les réponses possibles qui permettront de différencier les individus sur la dimension sélectionnée. Idéalement les items doivent être exprimés alternativement de manière positive et négative. Encore, une fois l'exercice ayant déjà été fait par les deux sociétés mentionnées plus haut, je reprendrai seulement deux exemples concrets à titre d'illustration.

a) Dans le cas de la dimension « évolution de carrière et développement personnel »

Les items suivants pourraient par exemple être repris :

- L'entreprise pour laquelle je travaille m'offre la possibilité d'apprendre de nouvelles choses.
- L'entreprise offre peu de perspectives de développement et d'évolution.
- L'entreprise pour laquelle je travaille m'offre la possibilité de suivre des formations.

b) Dans le cas de la dimension « Qualité des relations interpersonnelles au travail »

Les items suivants pourraient par exemple être repris :

- J'ai de bonnes relations avec mes collègues de travail.
- Lorsque j'ai des problèmes, je ne reçois pas de soutien de la part de mes chefs.
- Je suis satisfait de ma relation à ma hiérarchie.

Après une première collecte de données, il faut purifier la liste pour ne garder que les items les plus pertinents en mesurant les indices de corrélation entre un item et chacune des dimensions. De cette manière, on ne retient que les items contribuant exclusivement à une des dimensions et on élimine les items non corrélés à une dimension.

II.4.2.3 Fiabilité et validité de l'échelle.

Une deuxième collecte de données permet de tester la fiabilité et la validité de cette échelle de mesure. Le recours à des focus groups permet éventuellement d'affiner l'échelle, la formulation des questions et des réponses ainsi que le calcul des scores.

II.4.3 Utilisation du questionnaire

II.4.3.1 Diffusion du questionnaire et collecte des informations

Une fois le questionnaire au point, il faudra le distribuer au travailleur et l'inciter à y répondre de manière volontaire. Le rôle de l'entreprise est crucial. Elle sert de support pour la distribution et la récolte des questionnaires et elle permet de garantir l'adhésion de tous les travailleurs à l'enquête.

II.4.3.2 Analyse des données et actions

L'entreprise peut ensuite analyser les réponses des travailleurs afin de déterminer leur degré d'exposition aux différents facteurs de risque. L'entreprise pourra déterminer les éléments précis qui posent problèmes au sein de son entreprise et mettre en place des actions

pour les améliorer comme permettre aux travailleurs de suivre des formations ou aménager un local permettant la discussion entre travailleurs. Si l'outil est mis en ligne, on peut également imaginer un benchmarking avec d'autres sociétés du même secteur d'activités.

II.4.3.3 La fréquence d'analyse

Si l'expérience est renouvelée périodiquement, il est possible de mesurer l'évolution du niveau réel de satisfaction des travailleurs. Le questionnaire se transforme ainsi en un indicateur qui mesure l'efficacité des actions initiées après les précédentes enquêtes réalisées. Selon, M. Henrique Canario de la société Bright Link®, la fréquence d'analyse idéale est annuelle, ce qui permet de prendre les actions correctrices et de mesurer leurs effets.

II.4.4 Les dimensions mesurables

L'échelle de mesure vue plus haut permet de mesurer l'influence des différentes dimensions par les réponses du travailleur à un questionnaire. La construction d'une échelle de mesure et d'un questionnaire est inévitable car nous avons vu que beaucoup de dimensions ne sont pas mesurables directement. Cela peut être parce que les données à capter sont du domaine du ressenti, de la perception plutôt que de la réalité ou parce que la protection des données empêche leur collecte. Néanmoins, certaines données sont déjà à disposition de l'entreprise, soit directement soit indirectement et permettent de mesurer partiellement ou totalement certaines dimensions. Il existe en effet des dimensions en lien direct avec des données auxquelles l'entreprise a déjà accès comme les données sociodémographiques collectées par les ressources humaines. D'autres dimensions ne sont pas liées à des données dont l'entreprise dispose mais à des données disponibles ailleurs. Nous verrons plus loin qu'on peut par exemple juger du statut socioéconomique du quartier en croisant le code postal de l'individu avec une base de donnée reprenant l'indice de richesse des communes mis à disposition par StatBel (Statbel, 2020).

Les exemples illustrant la mesure des dimensions ci-dessous sont tirés du logiciel « Oracle Business Intelligence » utilisé par La Défense comme outil de reporting pour tout ce qui concerne les Ressources Humaines.

II.4.4.1 Les dimensions directement mesurables

Une entreprise possède en général déjà un nombre important de données. Il s'agit surtout de données sociodémographiques captées par l'entreprise lors du recrutement et tout au long de la carrière du travailleur. Il faut noter par ailleurs que certaines dimensions liées au

contexte professionnel peuvent aussi être déduites objectivement des données à disposition de l'entreprise. En effet, la dimension « variété des tâches » peut être déduite directement de la description de poste, la dimension « charge de travail » peut être déduite de la présence du travailleur et du nombre de congé qu'il a ou qu'il n'a pas pris. Néanmoins, le facteur de risque naît le plus souvent d'une perception de la réalité par le travailleur plutôt que de la réalité elle-même. La perception est subjective et ne peut donc pas être retirée de la base de donnée. Il s'agira dès lors de capter l'information directement chez le travailleur sur base du questionnaire. Les dimensions directement mesurables sont :

II.4.4.1.1 L'adéquation entre le poste et les compétences

Cette dimension, liée au contexte professionnel, peut être mesurée en comparant d'un côté les données relatives aux compétences liées à la description du poste et d'un autre côté les données relatives aux compétences du travailleur.

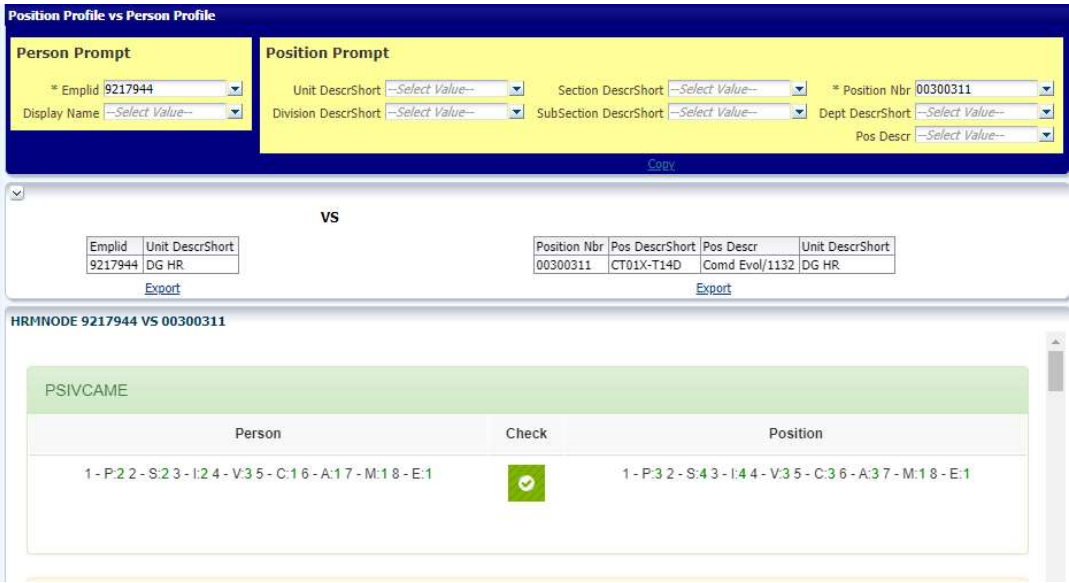


Figure 4 : Oracle Business Intelligence - Adéquation entre le poste et les compétences

Un indicateur peut être construit qui sera à 0% lorsque les deux correspondent. Ce taux monte dès qu'une compétence est manquante, indiquant ainsi une montée du risque.

II.4.4.1.2 L'ancienneté

Deux données peuvent être pertinentes pour cette dimension liée au contexte professionnel. Premièrement, l'ancienneté dans l'entreprise, reprise dans le champ « incorporation Date » et deuxièmement, son ancienneté sur poste, reprise dans le champ « Actual affectation Date ».

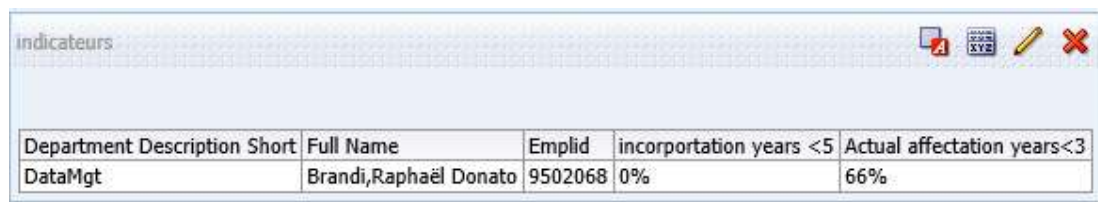


The screenshot shows a window titled 'Table' with a toolbar containing icons for a grid, a document with 'XYS', a pencil, and a red 'X'. Below the toolbar is a table with the following data:

Department Description Short	Full Name	Emplid	Incorporation Date	Actual affectation Date
DataMgt	Brandi,Raphaël Donato	9502068	16/08/1995	16/03/2020

Figure 5 : Oracle Business Intelligence : facteur - ancienneté dans l'entreprise

Notre exemple d'indicateur utilise pour la première donnée une plage de 0 à 5 ans avec 0 = 100% de risque et 5 = 0% de risque. Pour la deuxième donnée, notre exemple d'indicateur utilise une plage de 0 à 3 avec 0 = 100% et 3 = 0%. Les seuils de 5 et 3 ans sont les seuils moyens en dessous desquels l'ancienneté est considérée comme faible et devient facteur de risque. Ils sont fixés arbitrairement. Il conviendra de fixer ces seuils au moyen d'une étude empirique.



The screenshot shows a window titled 'indicateurs' with a toolbar containing icons for a grid, a document with 'XYS', a pencil, and a red 'X'. Below the toolbar is a table with the following data:

Department Description Short	Full Name	Emplid	incorporation years <5	Actual affectation years<3
DataMgt	Brandi,Raphaël Donato	9502068	0%	66%

Figure 6 : Oracle Business Intelligence : indicateur lié à l'ancienneté

II.4.4.1.3 L'état civil

Cette dimension de type sociodémographique regroupe différents facteurs de risque. Elle peut être mesurée par le croisement de trois données : le champ « Marital Status », le champ « number of children » et un champ relatif à la dépendance fiscale du conjoint et des enfants « Dependent Fiscal Flg ». Tous les trois sont en général repris dans la base de données de l'entreprise notamment pour le calcul des droits pécuniaires.

Le facteur est considéré à risque dans les cas suivants :

- a) le travailleur est marié ou cohabitant, il a des enfants à charge et le conjoint travaille,
- b) le travailleur est célibataire (veuf ou divorcé).

Department Description Short	Full Name	Emplid	Marital Status	number of children	Dependent Fiscal Flg	Dependent Relationship Desc
DataMgt	Brandi,Raphaël Donato	9502068	M	3	N	Echtgenoot, echtgenote
				3	Y	Zoon, dochter

Figure 7 : Oracle Business Intelligence : facteur – état civil

L'indicateur « Marital Status Risk » est à 1 dans les cas à risque énoncés ci-dessus, il est à 0 sinon.

Department Description Short	Full Name	Emplid	Marital status risk
DataMgt	Brandi,Raphaël Donato	9502068	1

Figure 8 : Oracle Business Intelligence : indicateur lié à l'état civil

II.4.4.1.4 Les travailleurs à temps partiel

L'information relative à cette dimension sociodémographique est à disposition de l'entreprise notamment pour le calcul des droits pécuniaires. Elle est reprise dans le champ « part time flag ». L'indicateur est assez simple puisqu'il sera à 0 lorsque le travailleur est à temps plein et à 1 sinon, indiquant ainsi qu'il s'agit d'un facteur de risque. Attention, l'indicateur donne une information sur le contrat de travail mais ne dit rien sur l'adéquation de la charge de travail prévue par le contrat et la charge de travail réelle.

Department Description Short	Full Name	Emplid	Part Time Flag
DataMgt	Brandi,Raphaël Donato	9502068	0

Figure 9 : Oracle Business Intelligence : indicateur lié au travail à temps partiel

II.4.4.1.5 Les jeunes travailleurs

L'âge de l'employé est une donnée sociodémographique facilement accessible.

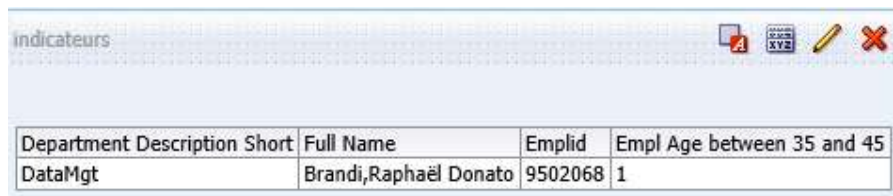


The screenshot shows a table window titled 'Table' with a toolbar containing icons for save, undo, redo, and delete. The table has four columns: 'Department Description Short', 'Full Name', 'Emplid', and 'Empl Age'. The data row shows 'DataMgt' as the department, 'Brandi,Raphaël Donato' as the full name, '9502068' as the employee ID, and '43' as the employee age.

Department Description Short	Full Name	Emplid	Empl Age
DataMgt	Brandi,Raphaël Donato	9502068	43

Figure 10 : Oracle Business Intelligence : facteur - âge

L'indicateur permettra de déduire sa capacité ou pas à relativiser les situations stressantes. Nous disposons ici d'une limite basse donnée par la littérature qui est de 35 ans. La plage choisie comme étant à risque est donc un âge compris entre 35 et 45 ans. On pourrait choisir un indicateur à valeur dégressive lorsqu'on s'éloigne de la plage. Nous avons opté ici pour une valeur binaire.



The screenshot shows a table window titled 'indicateurs' with a toolbar containing icons for save, undo, redo, and delete. The table has four columns: 'Department Description Short', 'Full Name', 'Emplid', and 'Empl Age between 35 and 45'. The data row shows 'DataMgt' as the department, 'Brandi,Raphaël Donato' as the full name, '9502068' as the employee ID, and '1' as the indicator value for the age range.

Department Description Short	Full Name	Emplid	Empl Age between 35 and 45
DataMgt	Brandi,Raphaël Donato	9502068	1

Figure 11 : Oracle Business Intelligence : indicateur lié à l'âge

II.4.4.1.6 Le niveau de formation

Par niveau de formation, il faut comprendre ici le niveau d'étude. La donnée liée à cette dimension sociodémographique se retrouve aussi dans la base de donnée de l'entreprise. Elle a dû être fournie par le travailleur lors de l'engagement. Elle se trouve dans le champ « degree Group Type Descr ».



The screenshot shows a table window titled 'Table' with a toolbar containing icons for save, undo, redo, and delete. The table has four columns: 'Department Description Short', 'Full Name', 'Emplid', and 'Degree Group Type Descr'. The data row shows 'DataMgt' as the department, 'Brandi,Raphaël Donato' as the full name, '9502068' as the employee ID, and 'Bachelors' as the degree group type description.

Department Description Short	Full Name	Emplid	Degree Group Type Descr
DataMgt	Brandi,Raphaël Donato	9502068	Bachelors

Figure 12 : Oracle Business Intelligence : facteur - niveau de formation

En terme d'indicateur, au plus le diplôme est élevé, au plus le on s'approche de 100% de risque.



Department Description Short	Full Name	Emplid	Degree level Risk
DataMgt	Brandi,Raphaël Donato	9502068	75%

Figure 13 : Oracle Business Intelligence : indicateur lié au niveau de formation

II.4.4.1.7 L'évolution de carrière et le développement personnel

Un des items mesurés dans cette dimension est la possibilité pour le travailleur de suivre des formations. Certains logiciels de gestion des ressources humaines intègrent le développement des compétences dans leur base de donnée HR. Dans notre exemple, l'information est reprise dans le champ « # Fmn followed last year ».



Department Description Short	Full Name	Emplid	# Fmn followed last year
DataMgt	Brandi,Raphaël Donato	9502068	12

Figure 14 : Oracle Business Intelligence : facteur – formations durant l'année précédente

L'indicateur est à '0' lorsqu'au moins une formation a été suivie.



Department Description Short	Full Name	Emplid	Fmn risk
DataMgt	Brandi,Raphaël Donato	9502068	0

Figure 15 : Oracle Business Intelligence : indicateur lié aux formations suivies durant l'année précédente-

II.4.4.2 Les dimensions mesurables via d'autres sources

Une entreprise ne possède pas toutes les données. Néanmoins, des bases de données externes peuvent être disponibles ailleurs. Ainsi l'office belge de la statistique (Statbel, 2020) propose par exemple de télécharger depuis son site un certain nombre de données statistiques relatives aux communes. Il suffit dès lors d'importer ces tables dans la base de données de l'entreprise. Ces dimensions sont :

II.4.4.2.1 Une température et/ou une lumière du soleil faibles

Il n'existe pas de statistiques reprenant le Lux (intensité lumineuse par unité de surface) comme unité de mesure. Il n'existe pas non plus de statistiques « en temps réel » de l'ensoleillement ou de la température. Ce serait la statistique idéale pour affiner l'intensité de ce facteur climatique en prenant la date du jour comme référence. Néanmoins, l'Institut Royal météorologique (IRM)⁷⁷ fournit des statistiques sur le nombre d'heures d'ensoleillement et la température moyenne par mois en Belgique pour les années précédentes.

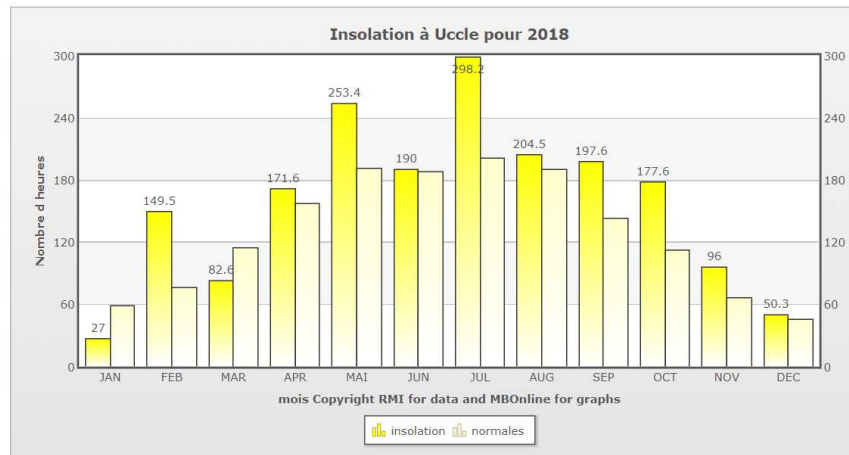


Figure 16 : IRM - Insolation moyenne en 2018

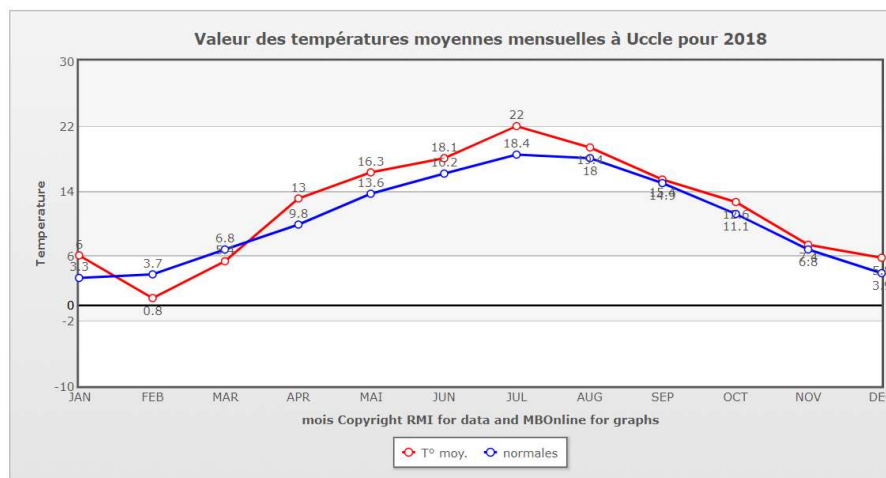


Figure 17 : IRM - Températures moyennes en 2018

⁷⁷ Institut royal météorologique (IRM). (2019). Bilan climatologique annuel, 2018. Bruxelles: Institut royal météorologique (IRM). Consulté sur https://www.meteo.be/resources/climateReportWeb/bilan_climatologique_annuel_2018.pdf et sur <https://www.meteobelgique.be/article/relevés-et-analyses/annee-2018/2309-bilan-de-l-annee-2018>

On constate qu'entre octobre et mars environ, l'ensoleillement en Belgique est en dessous de 120 heures par mois et la température moyenne est en dessous de 10°. Aucune étude ne donne de seuils précis. Ces seuils sont donc pris arbitrairement et doivent être affinés par le moyen d'études empiriques. Dans notre exemple, nous prendrons donc les mois d'octobre à mars comme ayant une plus grande intensité en terme de risque. La colonne « Current month » affiche le mois de l'année.



Department Description Short	Full Name	Emplid	Current month
DataMgt	Brandi,Raphaël Donato	9502068	6

Figure 18 : Oracle Business Intelligence - Mois en cours

En terme d'indicateur, un '1' s'affichera si le mois de la date du jour est compris entre octobre et mars, sinon ce sera '0'.

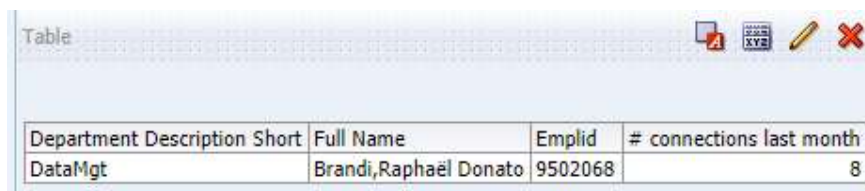


Department Description Short	Full Name	Emplid	meteorological risk
DataMgt	Brandi,Raphaël Donato	9502068	0

Figure 19 : Oracle Business Intelligence - indicateur lié au mois en cours

II.4.4.2.2 La connectivité du travailleur en dehors de heures de travail

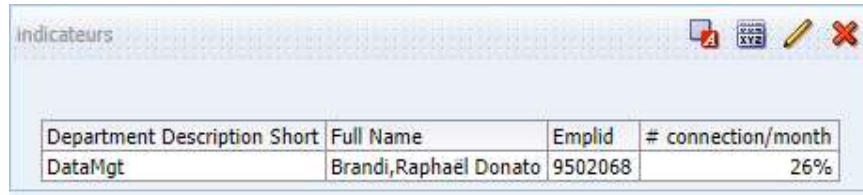
On peut collecter l'information auprès du service IT de la société. Il est par exemple possible d'obtenir le nombre de connexions effectuées au serveur mail de l'entreprise en dehors des heures de travail (pour autant que cela soit stipuler dans un contrat de travail) ou la durée cumulée de la connexion sur une journée sur base du champ « user Id » présent dans la base de données. Le nombre de jours où le travailleur s'est connecté en dehors des heures de travail le mois précédent est alors stocké dans le champ « # connections last month ».



Department Description Short	Full Name	Emplid	# connections last month
DataMgt	Brandi,Raphaël Donato	9502068	8

Figure 20 : Oracle Business Intelligence : facteur – connexions en dehors des heures de travail

En terme d'indicateurs, on peut ramener ce nombre de jours au nombre de jours dans un mois. Cet indicateur ira donc de 0% (il ne s'est jamais connecté) à 100% (il s'est connecté tous les jours le mois passé)



Department Description Short	Full Name	Emplid	# connection/month
DataMgt	Brandi, Raphaël Donato	9502068	26%

Figure 21 : Oracle Business Intelligence : indicateur lié aux connexions en dehors des heures de travail

II.4.4.2.3 La situation géographique de l'Entreprise

Eurostat, l'office de statistique de l'Union européenne (Eurostat, 2020) met à disposition gratuitement, via son site web, toutes sortes de statistiques permettant des comparaisons entre pays, Il fournit notamment des données relatives au degré d'urbanisation (DEGURBA) des « unités administratives locales » comprenant les municipalités et communes de l'Union européenne⁷⁸. Cet indicateur permet donc de mesurer le niveau d'urbanisation de la commune où se trouve le lieu de travail. La commune du lieu de travail se trouve dans le champ « Dept City ».



Department Description Short	Full Name	Emplid	Dept City
DataMgt	Brandi, Raphaël Donato	9502068	EVERE

Figure 22: Oracle Business Intelligence : facteur - situation géographique de l'entreprise

Pour notre indicateur, nous retenons le degré « 1 », correspondant à une commune densément urbanisée, comme un facteur de risque.



Department Description Short	Full Name	Emplid	DEGURBA
DataMgt	Brandi, Raphaël Donato	9502068	1

Figure 23 : Oracle Business Intelligence : indicateur lié à la situation géographique de l'entreprise

⁷⁸ <https://ec.europa.eu/eurostat/fr/web/nuts/local-administrative-units>

II.4.4.2.4 Le déplacement domicile-travail

Il est difficile de trouver cette donnée dans des bases de données existantes. Néanmoins, une partie de ce facteur de risque lié au contexte professionnel peut être objectivé en utilisant un logiciel GPS qui calcule la distance domicile – lieu de travail. L'exercice est plus laborieux mais ne doit être en général réalisé qu'une fois. Le logiciel donne également le temps moyen de trajet en tenant compte des encombrements. Cette mesure est en effet plus pertinente que la distance.

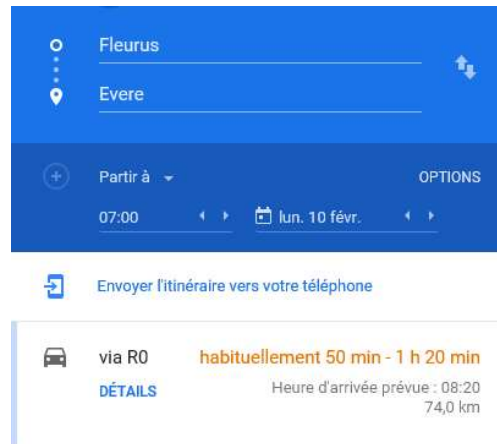


Figure 24 : Temps moyen de déplacement domicile-travail (Google Map)

Le nom de la commune se trouve dans le champ « Address City ». L'information est stockée dans le champ « Mean Trip Time (min) ».



Department Description Short	Full Name	Emplid	Mean Trip Time (min)
DataMgt	Brandi, Raphaël Donato	9502068	65

Figure 25 : Oracle Business Intelligence : facteur - temps moyen de déplacement domicile-travail

Remarquons que le champ « Address City » a été choisi pour l'exemple car il est plus illustratif. Cependant, il est normalement préférable de travailler sur les codes postaux « Address PostalCode » plutôt que sur le nom de la commune. La fréquence d'erreur est en effet moins grande. Deuxièmement, nous nous arrêtons à la commune mais, au plus l'adresse sera précise, au plus le calcul sera pertinent et l'indicateur précis. Il faut cependant faire la balance entre la charge de travail et le gain supplémentaire que cet exercice peut rapporter en terme de qualité d'information.

Nous choisissons un indicateur binaire dans notre exemple avec « 60 minutes » comme seuil moyen au-dessus duquel le temps de trajet est qualifié de facteur de risque. Mais, là aussi, il conviendra de fixer empiriquement ce seuil moyen.



Department Description	Full Name	Emplid	Trip Time Risk
DataMgt	Brandi, Raphaël Donato	9502068	1

Figure 26 : Oracle Business Intelligence : indicateur lié au temps moyen de déplacement domicile-travail

II.4.4.2.5 Un lieu de vie économiquement défavorisé

Des statistiques relatives au revenu net imposable moyen par déclaration par année et par commune sont disponibles sur le site de l'office belge de la statistique (Statbel, 2020).



Figure 27 : Revenu moyen par habitant de la commune de Fleurus (6220) (Source : Statbel)

Le lien avec la base de donnée se fait via le code postal. En divisant le montant pour la commune de l'employé pour une année au revenu net imposable moyen pour la Belgique pour la même année (18.331 euro pour la Belgique, basé sur les revenus de 2017, selon Statbel⁷⁹), on obtient un indice de richesse de la commune (Belgique = 100%). Cet indice reflète le statut socioéconomique de la commune.



Department Description Short	Full Name	Emplid	Dept City	Address City	Wealth Index
DataMgt	Brandi, Raphaël Donato	9502068	EVERE	Fleurus	87%

Figure 28 : Oracle Business Intelligence - indice statut socioéconomique de la commune

⁷⁹ <https://statbel.fgov.be/fr/themes/menages/revenus-fiscaux> : Le revenu moyen des Belges s'élevait à 18.331 euros en 2017

Dans notre exemple, l'indicateur est construit de telle façon qu'il est égal à 0 si la commune est au-delà de 100% et égal à « 100% – l'index » le cas contraire. Cette échelle devra, elle aussi être affinée par des études empiriques.



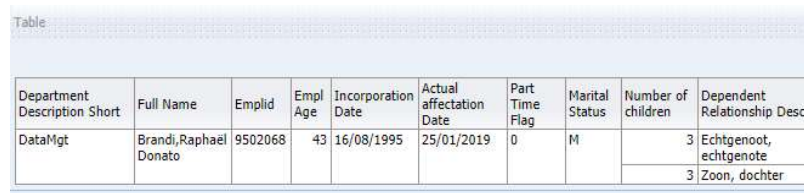
Department	Description Short	Full Name	Emplid	Wealth index risk
DataMgt		Brandi, Raphaël Donato	9502068	13%

Figure 29 : Oracle Business Intelligence : indicateur lié au statut socioéconomique de la commune

II.4.4.1 Tableau récapitulatif des données

Les données captées peuvent maintenant être globalisées dans un même tableau pour enrichir notre exemple. Il est à noter que pour des raisons de lisibilité, les données relatives aux compétences de poste et de personnes ne sont pas ajoutées au tableau.

Voici le récapitulatif des données pour un individu. Le tableau a été coupé en deux pour en faciliter la lecture.



Department	Description Short	Full Name	Emplid	Empl Age	Incorporation Date	Actual affectation Date	Part Time Flag	Marital Status	Number of children	Dependent Relationship Desc
DataMgt		Brandi, Raphael Donato	9502068	43	16/08/1995	25/01/2019	0	M	3	Echtgenoot, echtgenote
									3	Zoon, dochter



Dependent Fiscal Flg	Degree Group Type Descr	Current month	User Id	# connections last month	Dept City	Address City	Mean Trip Time (min)	Wealth Index	# Fmn followed last year
N	Bachelors	6	brandi.r	8	EVERE	Fleurus	65	87%	12
Y	Bachelors	6	brandi.r	8	EVERE	Fleurus	65	87%	12

Figure 30 : Oracle Business Intelligence - Récapitulatif des données pour un individu

Pour un individu, le récapitulatif des indicateurs donnerait ceci.

indicateurs					
Department Description Short	Full Name	Emplid	Empl Age between 35 and 45	incorporation years <5	Actual affectation years<3
DataMgt	Brandi,Raphael Donato	9502068	1	0%	66%

Part Time Flag	Marital status risk	Degree level Risk	meteorological risk	# connection/month	DEGURBA	Trip Time Risk	Wealth index risk	Fmn risk
0	1	75%	0	26%	1	1	13%	0

Figure 31 : Oracle Business Intelligence - Récapitulatif des indicateurs

En fonction des possibilité de l'outil, on peut également envisager d'ajouter une colonne de calcul supplémentaire qui reprend le « score » du travailleur. Nous voyons deux manières de calculer ce score final :

- le nombre d'indicateurs plus grand que la moyenne dans le tableau a atteint un certain seuil (par exemple ici 6 sur 12),
- le total cumulé des indicateurs dans le tableau s'approche de la valeur maximale (ici 12).

Si l'outil le permet, on peut également filtrer les individus dont les scores sont en dessous d'un certain seuil afin de ne pas les voir, facilitant la détection des cas problématiques. On peut aussi formater la valeur en fonction du score obtenu. Par exemple,

- vert en dessous de 6,
- jaune entre 6 et 8,
- orange entre 8 et 10 et
- rouge entre 10 et 12.

Dans les exemples illustrés ci-dessous, la colonne score reprend le total cumulé des indicateurs. Le seuil vert a été baissé à 5 afin de montrer ce formattage conditionnel. Le tableau indicateur donne donc pour un individu :

indicateurs												
Emplid	Empl Age between 35 and 45	incorporation years <5	Actual affectation years<3	Part Time Flag	Marital status risk	Degree level Risk	meteorological risk	# connection/month	DEGURBA	Trip Time Risk	Wealth index risk	Fmn risk
9502068	1	0%	66%	0	1	75%	0	26%	1	1	13%	0

Figure 32 : Total cumulé des indicateurs

L'avantage de l'utilisation des codes couleurs est plus marquant lorsqu'on doit représenter une population plus grande. Le code couleur permet au management de voir directement les cas les plus préoccupants. On constate ici que tout le groupe est dans le vert excepté une personne :

id	Empl	Age between 35 and 45	Incorporation years <5	Actual affectation years <3	Part Time Flag	Marital status risk	Degree level Risk	meteorological risk	# connection/month	DEGURBA	Trip Time Risk	Wealth index risk	Fmn risk	score
755	1		0%	66%	0	0	88%	0	26%	1	0	0%	0	3,80
198	0		0%	66%	0	0	75%	0	26%	1	1	9%	1	4,70
068	1		0%	66%	0	1	75%	0	26%	1	1	13%	0	5,80
661	1		0%	66%	0	0	75%	0	26%	1	1	11%	0	4,70

Figure 33 : Total cumulé des indicateurs - code couleur

II.4.5 Mise en relation des données

II.4.5.1 Les données employées seules

Nous disposons donc maintenant de données directement mesurables par l'entreprise. Ces données peuvent à elles seules déjà apporter une plus-value à l'entreprise. Prises une fois par an, elles permettent assez facilement au management d'avoir la photographie d'une partie de la situation à un moment donné. Ces données ne donnent bien sûr qu'une vue partielle et nécessitent d'être analysées dans leur contexte. Prises à des fréquences plus grandes, les indicateurs donnent aussi une évolution de la situation pour un individu.

II.4.5.2 La mise en relation ou mise en commun des données

Il doit être possible de consolider les dimensions présentées dans Balencio en y ajoutant les données collectées dans la base de données RH et ainsi enrichir le tableau de bord destiné au management et le compte rendu donné à l'individu.

D'un côté, le logiciel de la firme Oracle® permet un export des tableaux au format Excel. D'un autre côté, lors de la démonstration de l'outil Balencio® présentée par monsieur Henrique Canario de la firme Bright Link®, nous avons pu constater que la plateforme dispose d'un module d'import de données par lequel on peut insérer les données de base du personnel au format Excel (nom, prénom,...). Ce module sert entre autre à personnaliser les rapports envoyés aux travailleurs. Via ce mécanisme d'import, il est aussi possible d'ajouter d'autres données dans le système. On pourrait donc insérer dans la plateforme balencio® les données elles-mêmes et/ou les indicateurs venant de la base de données RH.

Les données issues de chaque méthode peuvent être mises en relation. Autrement dit, les données sont traitées différemment par le logiciel en fonction de la source. D'un côté Balencio® fait ses calculs et affiche son propre score et de l'autre il affiche le score des données

importées. Dans ce cas, le tableau de bord et le compte rendu montreront les scores séparément. Il n'y a pas d'interaction entre les deux.

Mais les données peuvent aussi être mises en commun. Dans ce cas, les indicateurs venant de chaque méthode participent au calcul d'un score consolidé par dimension et un score global. C'est ce score global qui est présenté dans le tableau de bord et le compte rendu individuel. L'avantage de cette méthode est que le travailleur et son management disposent d'une vue plus holistique de la situation.

Partie III - CONCLUSIONS GÉNÉRALES

A travers ce mémoire, nous avons cherché à contribuer à la détection précoce des personnes susceptibles d'être atteintes par le syndrome d'épuisement professionnel via des données dont les entreprises disposent ou peuvent facilement disposer.

Notre démarche a consisté à d'abord comprendre le burn-out, d'où vient cette notion et ce qu'elle recouvre. Nous avons vu que le burn-out se définissait par un symptôme d'épuisement professionnel à la fois émotionnel, physique et psychique provoquant à son tour des changements de comportement comme une distanciation mentale et un sentiment d'inefficacité professionnelle. Nous avons appris à le distinguer d'autres pathologies et nous avons passé en revue les manières de le diagnostiquer. Nous avons, à cette occasion, remarqué que ces outils de diagnostic étaient axés sur les conséquences du burn-out et non sur les causes.

Ensuite, nous avons fait rapidement le tour de ce que propose le marché comme solutions aux individus ou aux entreprises pour lutter contre le burn-out. Notre attention a particulièrement été attirée par deux sociétés qui, en collaboration avec des universités, ont élaboré un outil de détection précoce du burn-out qui se concentre sur les causes plutôt que sur les effets. Ces deux outils fonctionnent sur base d'un questionnaire envoyé aux travailleurs. Les réponses sont ensuite traduites en indicateurs qui sont mis à la disposition des travailleurs et des managers.

Sur base de ce que nous avons constaté, nous nous sommes tout d'abord demandés quels facteurs de risque pouvaient être pris en considération dans le cas du burn-out. Ensuite nous nous sommes demandé s'il n'existait pas de données directement mesurables au sein de l'entreprise qui pourraient être intégrées à ces outils de détection précoce afin d'en affiner le diagnostic.

De notre analyse, il ressort que quelques données, principalement sociodémographiques, peuvent servir à mesurer les dimensions en relations avec les causes du burn-out. A elles seules, ces données permettent au management de prendre des mesures pour améliorer la situation. Concrètement un manager voyant le score particulièrement haut lié au déplacement domicile – travail peu étudier la possibilité d'octroyer au travailleur une journée de télétravail par semaine.

Nous constatons cependant que les facteurs considérés par la littérature et les experts comme étant les plus nombreux et les plus importants (les facteurs organisationnels) ne peuvent pas, dans leur grande majorité, être captés directement dans les bases de données de l'entreprise.

Les données récoltées peuvent surtout servir à enrichir les outils de détection précoce basés sur des questionnaires tels que Balencio[®] de Bright Link[®]. Cette démarche contribue ainsi à répondre aux défis de la gestion du capital humain tels que l'absentéisme, le bien-être et la rétention des travailleurs.

III.1.1 Limites de l'étude.

Lors de notre étude, nous nous sommes rendus compte d'un certain nombre de lacunes. D'abord, certains facteurs glanés lors de notre recherche et relatifs à d'autres maladies proches du burn-out ont été considérés comme facteurs de risques du burn-out car ils faisaient naître les mêmes symptômes, principalement un épuisement émotionnel, physique et psychique. Néanmoins, ceci nécessite d'être confirmé par une étude auprès d'un échantillon conséquent de victimes de burn-out.

En ce qui concerne la possibilité de détecter des causes de burn-out par des informations présentes dans les bases de données de l'entreprise, il a été démontré que cela peut apporter une plus-value aux outils de détection existants. Néanmoins, cet apport n'a d'intérêt que si ces bases de données sont correctement remplies. Il est de la responsabilité des Ressources Humaines et des managers de faire en sorte que les informations présentes dans les bases de données reflètent la réalité. Dans le cas contraire la mauvaise information est pire que l'absence d'information et il vaut mieux s'abstenir d'utiliser un tel outil.

Les indicateurs construits utilisent des seuils souvent arbitraires, très peu se basent sur des résultats d'étude. C'est dû en partie au caractère individuel de la réaction après une exposition à un facteur de stress. L'expérience permettra de trouver une moyenne plus réaliste. De plus, les indicateurs que nous proposons fonctionnent en partant d'une absence de risque pour évoluer vers un risque de burn-out. Une variante consisterait à prendre en compte les facteurs protecteurs dans le calcul. Ceux-ci feraient ainsi évoluer certains indicateurs dans le sens opposé, modulant d'autant le score total. Dans le cas de l'indicateur lié au déplacement domicile – travail cité plus haut en exemple, le jour de télétravail aurait un effet protecteur et déplacerait donc l'indicateur vers le « 0 », soit vers une absence de risque. Consécutivement,

il serait intéressant de vérifier si l'indicateur lié aux connexions en dehors des heures de service n'est pas impacté en sens inverse par ce changement.

III.1.2 Perspectives de recherche

Nous considérons que notre étude permet d'ouvrir de nouvelles pistes de recherche pour de futurs travaux. Comme nous l'avons dit plus haut, il serait utile de confirmer l'influence de certains facteurs sur le burnout par une étude auprès d'un échantillon conséquent de victimes de burn-out.

De plus, il serait intéressant d'étudier un certain nombre de questions dans le détail. Sur un plan technique, il serait intéressant de se pencher sur les questions suivantes :

- Comment intégrer ces données de manière plus souple et dynamique à une plateforme de détection précoce ?
- Est-il techniquement possible de connecter directement la base de données d'entreprise à la base de données de la plateforme ?
- Est-il possible d'intégrer à la plateforme des bases de données disponibles chez Statbel ou autre ?

Le niveau éthique et déontologique a été volontairement écarté de l'étude. Néanmoins, on pourrait se poser les questions suivantes :

- Est-il acceptable de connecter directement la base de données d'entreprise à la base de données d'une plateforme gérée par un tiers ?
- Est-ce que cet outil ne pourrait pas être utilisé pour un autre objectif que la protection du travailleur ? Ne pourrait-on pas s'en servir pour une discrimination à l'embauche ou à l'avancement en écartant les candidats dont le score est le plus élevé ?
- Est-ce que les entreprises sont prêtes à investir dans un outil de détection précoce du burn-out dans un monde globalisé où le retour sur investissement est maître ?

BIBLIOGRAPHIE

- Ahola, K., Honkonen, T., Isometsä, E., Kalimo, R., Nykyri, E., Aromaa, A., & Lönnqvist, J. (2005). The relationship between job-related burnout and depressive disorders--results from the Finnish Health 2000 Study. *Journal of affective disorders*, 88(1), pp. 55-62. doi:doi.org/10.1016/j.jad.2005.06.004
- Alarcon, G., Eschleman, K. J., & Bowling, N. (2009). Relationships between personality variables and burnout: A meta-analysis. *Work & Stress*, 23(3), 244-263. doi:doi.org/10.1080/02678370903282600
- American Psychological Association. (1996). Troubles de l'humeur. Dans *DSM-IV-TR : Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux* (pp. 399-492). Paris: Masson.
- Aubert, N. (2012). Le management à l'ère du capitalisme financier : un management hors sujet ? *Nouvelle revue de psychosociologie*, pp. 17-30. doi:doi:10.3917/nrp.013.0017
- Balencio. (2020). Louvain-la-Neuve. Récupéré sur <https://balencio.com>
- Barreck, A. (2005). *Navettage et épuisement professionnel selon la région et le moyen de transport : les résultats de l'étude SALVEO*. Mémoire de Master, Université de Montréal, Faculté des études supérieures.
- Bourion, C. (2015). *Le bore-out syndrom : Quand l'ennui au travail rend fou*. Paris, France: Albin Michel.
- Bradley, H. (1969). Community-based Treatment for Young Adult Offenders. Dans *Crime & Delinquency* (Vol. 15(3), 359–370). doi:https://doi.org/10.1177/001112876901500307
- Brewer, E. W., & Shapard, L. (2004). Employee Burnout: A Meta-Analysis of the Relationship Between Age or Years of Experience. *Human Resource Development Review*, 3(2), pp. 102-123. doi:doi.org/10.1177/1534484304263335
- Burki, A., Knapp, T., Lüthi, A., Maslach, C., & Zanetti, D. (2006). *Burnout : L'épuisement professionnel*. Presses du Belvédère.
- Cano-García, F. J., Padilla-Muñoz, E. M., & Carrasco-Ortiz, M. Á. (2005). Personality and contextual variables in teacher burnout. *Personality and individual differences*, 38(4), 929-940.

- Chabot, P. (2013). *Global burn-out*. Paris cedex 14: Presses Universitaires de France, coll. "Perspectives critiques". doi:10.3917/puf.chabo.2013.01.
- Chang, P. P., Ford, D. E., Mead, L. A., Cooper-Patrick, L., & Klag, M. J. (1997). Insomnia in young men and subsequent depression. The Johns Hopkins Precursors Study. *American journal of epidemiology*, 146(2), pp. 105-114. doi:doi.org/10.1093/oxfordjournals.aje.a009241
- Chrétien, J.-L. (1996). *De la fatigue*. Paris: Les éditions de minuit.
- Conseil Supérieur de la Santé. (2017, Septembre). Burnout et Travail. *Avis n° 9339*. Bruxelles: CSS (Conseil Supérieur de la Santé).
- Currier, D., Lindner, R., Spittal, M. J., Cvetkovski, S., Pirkis, J., & English, D. R. (2020). Physical Activity and Depression in Men: Increased Activity Duration and Intensity Associated With Lower Likelihood of Current Depression. *Journal of affective disorders*, 260, pp. 426-431.
- Danhof-Pont, M. B., van Veen, T., & Zitman, F. G. (2011). Biomarkers in Burnout: A Systematic Review. *Journal of psychosomatic research*, 70(6), pp. 505-524. doi:10.1016/j.jpsychores.2010.10.012
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), pp. 499-512.
- Dujarier, M.-A. (2006). *L'idéal au travail*. Presses Universitaires de France.
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. American Psychological Association. doi:https://doi.org/10.1037/12318-000
- Eurofound. (2015). *Sixth European Working Conditions Survey (6th EWCS)*. Eurofound.
- Eurostat. (2020). Récupéré sur Eurostat, l'Office de statistique de l'Union européenne: <https://ec.europa.eu/eurostat/fr/web/nuts/local-administrative-units>
- Finlay-Jones, R. (1981). Showing that life events are a cause of depression--a review. *The Australian and New Zealand journal of psychiatry*, 15(3), pp. 229-238. doi:10.3109/00048678109159440

- Fisher, M. (2011). Factors Influencing Stress, Burnout, and Retention of Secondary Teachers. *Current Issues in Education*, 14(1).
- Folkman, S., & Lazarus, R. (1984, March 15). Stress, Appraisal, and Coping. *Springer Publishing Company*, p. 456.
- Freudenberger, H. (1974). Staff Burn-out. *Journal of Social issues*, volume 30.
- Freudenberger, H., & Richelson, G. (1981). Dans *Burnout: The High Cost of High Achievement* (p. 145). Bantam Books.
- Gluschkoff, K., Elovainio, M., Kinnunen, U., Mullola, S., Hintsanen, M., Keltikangas-Jarvinen, L., & Hintsala, T. (2016). Work stress, poor recovery and burnout in teachers. *Occupational Medicine*, 66, pp. 564-570. doi:10.1093/occme/kqw086
- Gustafsson, K., & Marklund, S. (2011). Consequences of sickness presence and sickness absence on health and work ability: a Swedish prospective cohort study. *International journal of occupational medicine and environmental health*, 24(2), pp. 153-165. doi:10.2478/s13382-011-0013-3
- Hainer, V., Toplak, H., & Mitrakou, A. (2008, Mars). Treatment Modalities of Obesity What fits whom? *Diabetes care*, 32(Supplément 2), pp. S269-S277. doi:10.2337/dc08-s265
- Hansez, I., & Firket, P. (2014). Quand la prévention du burnout passe par le management de proximité. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 75(5), p. 519.
- Hansez, I., Firket, P., Braeckman, L., Mairiaux, P., De Cia, J., Angenot, A., . . . Muller, M. (2014). *Recherche sur le burnout (épuisement professionnel) en Belgique. Rapport final (Projet HUT/P/VC/PSY6/F2)*. Bruxelles: SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale.
- Institut royal météorologique (IRM). (2019). *Bilan climatologique annuel, 2018*. Bruxelles: Institut royal météorologique (IRM). Récupéré sur https://www.meteo.be/resources/climateReportWeb/bilan_climatologique_annuel_2018.pdf
- Jolibert, A., & Jourdan, P. (2011). *Marketing Research : Méthodes de recherche et d'études en marketing*. Dunod.
- Juvénal. (s.d.). *Satires*.

- Kaesemans, G., Van Hoof, E., Godderis, L., & Franck, E. (2016). *Burn-out in de zorg*. Leuven: Lannoo Campus.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life*. New-York: Basic Books.
- Kim, D. (2008, Sept.). Blues from the Neighborhood? Neighborhood Characteristics and Depression. *Epidemiologic reviews*, 30(1), pp. 101-107. doi:10.1093/epirev/mxn009.
- Kinnunen, U., Feldt, T., & Mäkikangas, A. (2008, Avril). Testing the Effort-Reward Imbalance Model Among Finnish Managers: The Role of Perceived Organizational Support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(2), pp. 114-127. doi:doi.org/10.1037/1076-8998.13.2.114
- Kubzansky, L. D., Subramanian, S. V., Kawachi, I., Fay, M. E., Soobader, M.-J., & Berkman, L. F. (2005). Neighborhood contextual influences on depressive symptoms in the elderly. *American journal of epidemiology*, 162(3), pp. 253-260. doi:10.1093/aje/kwi185
- Langelaan, S., Van Doornen, L. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences*, 40(3), 521-532. doi:doi.org/10.1016/j.paid.2005.07.009
- Larousse. (s.d.). *burn out*. Le dictionnaire Larousse en ligne. Consulté le Mai 15, 2020, sur https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/burn_out/10910385
- Le Robert. (s.d.). *burn-out*. Le Robert, dictionnaire en ligne. Consulté le Mai 15, 2020, sur <https://dictionnaire.lerobert.com/burnout>
- Leiter, M., & Maslach, C. (1997). *The truth about Burn Out, how organisations cause personal stress and what to do with it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Leiter, M., & Maslach, C. (1999). Six areas of worklife : A model of the organizational context of burnout. *Journal of Health and Human Services Administration*, 21, pp. 472-89.
- Leiter, M., & Maslach, C. (2005). *Banishing Burnout: Six Strategies for Improving Your Relationship with Work*. Jossey Bass.

- Lüscher, L., & Lewis, M. (2008). Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working Through Paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), pp. 221-240. doi:10.5465/amj.2008.31767217
- Luts, A. (2017). Le surdiagnostic du burn out. *Louvain Médical*, 136(5), pp. 281-284.
- Martínez-Lapiscina, E. H., Clavero, P., Toledo, E., Estruch, R., Salas-Salvadó, J., San Julián, B., . . . Á Martínez-Gonzalez, M. (2013, Decembre). Mediterranean diet improves cognition: the PREDIMED-NAVARRA randomised trial. *Journal of neurology, neurosurgery, and psychiatry*, 84(12), pp. 1318-1325. doi:doi.org/10.1136/jnnp-2012-304792
- Maslach, C. (1982). *Burnout - The Cost of Caring*. Englewoods Cliffs : Prentice Hall.
- Maslach, C., & Leiter, M. (1997). *The truth about Burn Out, how organisations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., & Leiter, M. (2011). *Burn-out : le syndrome d'épuisement professionnel*. Les Arènes.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, pp. 52, 397-422. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.397.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, no 50, pp. 370-396.
- Mikolajczak, M., & Roskam, I. (2017). *Le burn-out parental : l'éviter et s'en sortir*. Odile Jacob.
- Monneuse, D. (1991). *Le surprésentéisme: Travailler malgré la maladie*. Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur. doi:doi:10.3917/dbu.monne.20014.01
- Nietzsche, F. (1882). Le Gai Savoir. Dans N. F., *Die fröhliche Wissenschaft* (H. Albert, Trad., pp. Livre Premier, paragraphe 21: à ceux qui enseignent le désintéressement p63). Edition électronique v1.0.
- Nykliček, I., & Pop, V. (2005). Past and familial depression predict current symptoms of professional burnout. *Journal of Affective Disorders*, 88 no 1, pp. 63-68. doi:doi.org/10.1016/j.jad.2005.06.007

- Peters, T. (1988). *Le chaos management. Manuel pour une nouvelle prospérité de l'entreprise*. InterEditions.
- Radua, J., Pertusa, A., & Cardoner, N. (2010, Feb.). Climatic relationships with specific clinical subtypes of depression. *Psychiatry Research*, 175(3), pp. 217-220. doi:10.1016/j.psychres.2008.10.025.
- Saint Jean Cassien. (s.d.). *Institutions cénobitiques* (Vol. X, 2, 3).
- Sánchez-Villegas, A., Delgado-Rodríguez, M., Alonso, A., Schlatter, J., Lahortiga, F., Serra Majem, L., & Martínez-González, M. (2009, Octobre). Association of the Mediterranean Dietary Pattern With the Incidence of Depression: The Seguimiento Universidad De Navarra/University of Navarra Follow-Up (SUN) Cohort. *Archives of general psychiatry*, 66(10), pp. 1090-1098. doi:10.1001/archgenpsychiatry.2009.129.
- Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (2003). Burnout: An Overview of 25 Years of Research and Theorizing. Dans M. J. Schabracq, J. A. Winnubst, & C. L. Cooper (Éds.), *The Handbook of Work and Health Psychology* (pp. 383-425). Chichester: Wiley. doi:10.1002/0470013400
- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis*. London: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis*. Taylor & Francis.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2014). Burnout, boredom and engagement in the workplace. Dans M. C. Peeters, J. de Jonge, & T. W. Taris (Éds.), *An introduction to contemporary work Psychology* (pp. 293-320). United States, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Schaufeli, W., De Witte, H., & Desart, S. (2019). *Handleiding Burnout Assessment Tool (BAT)*. Intern rapport, KU Leuven.
- Schaufeli, W., Maslach, C., & Marek, T. (1996). *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*. CRC.
- Securex. (2015). *Jusqu'à 1h30 de trajet quand on travaille en ville*. Securex. Récupéré sur <https://press.securex.be/jusqua-1h30-sur-la-route-quand-on-travaille-en-ville>

- Statbel. (2020). *Open Data*. Récupéré sur Statbel, l'office belge de la statistique: <https://statbel.fgov.be/fr/open-data>
- Steel, T. (2019, Novembre 09). Détecter le burn-out par le sang. *L'Echo*. Consulté le Mai 02, 2020, sur <https://www.lecho.be/dossiers/barometre-de-l-epuisement/detecter-le-burn-out-par-le-sang/10180045.html>
- Sun Tzu. (6ème siècle av. J.-C.). *L'art de la guerre* (éd. 2006, Vol. Article 3). Evergreen.
- Taylor, F. (1971). *La direction scientifique des entreprises (The principles of Scientific Management)*. Dunod.
- Van den Broeck, A. P., Vander Elst, T. P., Baillien, E. P., Sercu, M. M., Schouteden, M. P., De Witte, H. P., & Godderis, L. P. (2017, April). Job Demands, Job Resources, Burnout, Work Engagement, and Their Relationships. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, Volume 59(4)*, pp. 369-376.
- Vers une reconnaissance du burn-out comme maladie ? (2019, 05 28). *Le Monde*.
- Vidinha, S. (2019). *L'activité physique et la perception du bonheur - La relation entre se sentir bien physiquement et psychologiquement [Mémoire de Master, UCL, Université de Louvain, Faculté de Santé publique]*. dial.uclouvain.be. Récupéré sur <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:19804>
- Weber, & Jaekel-Reinhard. (2000).
- Wittyfit. (s.d.). Paris. Récupéré sur <https://wittyfit.com/plateforme-wittyfit/>

ANNEXES

Ann 1. Annexe 1 : Interviews

Ann 1.1. Interview Major d'aviation-psychologue Tibax

Bonjour Major d'aviation Tibax,

je vous remercie d'avoir bien voulu m'accorder du temps pour répondre à ces questions en lien avec le burn-out. J'aurais préféré porter cette interview de vive voix mais les circonstances si particulières m'ont fait opter pour un questionnaire par internet avec tous les désavantages que cela suppose...

Je m'appelle Raphaël Brandi et je termine des études de gestion en horaires décalés. Je réalise un mémoire orienté ressources humaines dont l'objectif est de mettre en relation le burn-out professionnel avec le contexte dans lequel il se passe. J'ai besoin de votre expertise pour m'aider à compléter ma revue de littérature.

Il existe une multitude de définition du burn-out. Selon Schaufeli & Enzmann (1988) par exemple, "le burnout est un état d'esprit négatif persistant lié au travail, chez des individus "normaux", qui est caractérisé par de l'épuisement, un sentiment d'inefficacité, une démotivation et des comportements dysfonctionnels au travail. Cet état d'esprit n'est souvent pas remarqué par le travailleur pendant un long moment. Il résulte d'une différence entre les intentions et la réalité du travail. Souvent, les travailleurs entretiennent cet état d'esprit par des stratégies d'adaptation qui sont inefficaces".

Le burn-out lié au travail est causé par un ensemble de facteurs personnels, organisationnels (charge de travail, paradoxes organisationnels,...) et sociétaux (individualisme, augmentation de la pression,...). Ces facteurs sont accentués (ou influencés) par le contexte dans lequel se passe le burn-out...

Encore une fois, les questions ci-dessous me permettront d'affiner ma revue de littérature afin de formuler des hypothèses de travail.

Expérience professionnelle :

Je voudrais connaître votre expérience professionnelle en relation avec le burn-out.

- Quelles études avez-vous faites ?

Psychologie clinique, formation burn-out coach, formation counseling du bien-être existentiel, formation mindfulness, formation ACT (Acceptance & Commitment Therapy), formation NLP (Neuro Linguistic Programming)

- Comment avez-vous fait « connaissance » avec le burn-out ?

En voyant tomber en burn-out des collègues au sein de la DG HR (Direction Générale des Ressources Humaines).

- Quel travail exercez-vous en lien avec le burn-out ?

Je suis chef de la sous-section R&D (Research & Development) qui a entre autre développé un test de sélection portant sur la résilience (facteur qui protège contre le burn-out) et je donne cours à l'Ecole Royale Militaire sur le stress.

Diagnostic :

Selon l'avis n° 9339 du conseil supérieur de la santé, paru en 2017, le burnout a la particularité de ne pas être inscrit dans la Classification Internationale des Maladies de l'Organisation mondiale de la santé et de ne pas encore avoir de critères diagnostiques officiels.

- Quelles méthodes connaissez-vous pour diagnostiquer le burn-out chez un patient ?

Entretien clinique (p.ex. basé sur Tool voor vroegtijdige opsporing van burn-out, FOD WASO) et utilisation du questionnaire BAT (Burn-out Assessment Tool) créé et validé en 2019 par la KULeuven, mais aussi d'autres questionnaires plus anciens : BMI (Maslach Burn-out Inventory), Burn-out Vragenlijst van Karsten, Inventarisatie Stressbronnen van Holmes en Rahe, KIS (Kwalitatieve Inventarisatie Spanningsklachten van Rogier), OBI (Overspannenheid en Burn-out Indicator van Rogier).

- Quelle(s) méthode(s) utilisez-vous ?

Entretien clinique + BAT + Toutes celles mentionnées ci-dessus, si besoin en est, sauf le BMI (le BAT est la version améliorée du BMI)

- Pourquoi celle(s)-là ?

Entretien + BAT ont une bonne fiabilité et validité pour diagnostiquer le burn-out. Les autres servent plutôt à confronter mes clients à des réalités qu'ils ne voient pas. Il ne s'agit pas d'une confrontation 'brutale' mais d'une aide à apprendre à reconnaître ses propres symptômes aussi vite que possible et d'agir adéquatement.

Relation entre le burn-out et son contexte :

Pour certains auteurs, le burnout est notamment très proche de la dépression. Or, beaucoup d'études montrent des liens entre la dépression et le contexte dans lequel évolue le patient : conditions climatiques, régime alimentaire, voisinage...

- Quelles données contextuelles pourraient, selon vous, être en lien avec le burn-out ?

Facteurs sociologiques : méritocratie, pression augmentée, focalisation sur la prestation, individualisme (concurrence au lieu de solidarité), digitalisation, ...

Facteurs relatés au travail : les tâches (équilibre en ressources et exigences, charge de travail, autonomie/contrôle, conflits de rôles, ...), les possibilités de développement (possibilités de formation, de carrière, de participation aux décisions, ...), les facteurs interpersonnels (qualité des relations, support social, reconnaissance, confiance, ...).

Bien évidemment aussi des facteurs personnels (≠ contextuels).

- Avez-vous déjà pu observer ce(s) lien(s) chez des patients ?

Oui tout à fait.

- Comment avez-vous pu établir ce lien ?

A travers ce que mes clients et leurs chefs me disent.

- Désirez-vous apporter d'autres points à ma connaissance ?

Répondre à ta question n'est pas simple. J'ai des patients qui font du sport, qui mangent sain, qui ont un bon support social, ... et qui quand même sont tombés en BO. Et il y a beaucoup de gens qui ne font pas de sport, ne mangent pas sain, etc. et ne tombent pas en BO. C'est parce que celui-ci est surtout lié aux match individu-organisation (cfr. Job demands-ressources model de Schaufeli & Bakker). Selon moi il n'y a pas une corrélation stricte entre les facteurs externes sur lesquels tu te concentres (alimentation, activités physiques, support social,...) et le BO. Donc, supposons que je me concentre uniquement sur ces aspects lors de mes entretiens avec mes patients, ils ne sortiront pas du tout du BO ! En revanche, je tiens bien compte de ces facteurs lors de mes interventions parce qu'ils contribuent au rétablissement de leur condition physique et psychique. Et dans une première phase de mon approche - lors de la phase de crise - je me concentre sur leur condition et surtout sur un bon équilibre entre le travail (que ça soit au lieu de travail ou dans la vie privée) et la détente/ le repos.

Je vous remercie pour le temps que vous me consacrez. N'hésitez pas à me contacter si certains points nécessitent des éclaircissements.

Raphaël Brandi

Ann 1.2. Interview Mme Eeckman

Bonjour Mme Eeckman,

je vous remercie d'avoir bien voulu m'accorder du temps pour répondre à ces questions en lien avec le burn-out. J'aurais préféré porter cette interview de vive voix mais les circonstances si particulières m'ont fait opter pour un questionnaire par internet avec tous les désavantages que cela suppose...

Je m'appelle Raphaël Brandi et je termine des études de gestion en horaires décalés. Je réalise un mémoire orienté ressources humaines dont l'objectif est de mettre en relation le burn-out professionnel avec le contexte dans lequel il se passe. J'ai besoin de votre expertise pour m'aider à compléter ma revue de littérature.

Il existe une multitude de définition du burn-out. Selon Schaufeli & Enzmann (1988) par exemple, "le burnout est un état d'esprit négatif persistant lié au travail, chez des individus "normaux", qui est caractérisé par de l'épuisement, un sentiment d'inefficacité, une démotivation et des comportements dysfonctionnels au travail. Cet état d'esprit n'est souvent pas remarqué par le travailleur pendant un long moment. Il résulte d'une différence entre les intentions et la réalité du travail. Souvent, les travailleurs entretiennent cet état d'esprit par des stratégies d'adaptation qui sont inefficaces".

Le burn-out lié au travail est causé par un ensemble de facteurs personnels, organisationnels (charge de travail, paradoxes organisationnels,...) et sociétaux (individualisme, augmentation de la pression,...). Ces facteurs sont accentués (ou influencés) par le contexte dans lequel se passe le burn-out...

Encore une fois, les questions ci-dessous me permettront d'affiner ma revue de littérature afin de formuler des hypothèses de travail.

Expérience professionnelle :

Je voudrais connaître votre expérience professionnelle en relation avec le burn-out.

- Quelles études avez-vous faites ?

Je suis licenciée en sciences psychologiques et pédagogiques.

J'ai également fait des formations à différentes approches thérapeutiques : hypnose, Analyse transactionnelle, EMDR.

- Comment avez-vous fait « connaissance » avec le burn-out ?

J'ai moi-même fait un burnout et je n'ai pas trouvé l'aide que j'aurais voulu trouver. Je propose cette aide aux clients qui me consulte dans le cadre d'un épuisement.

- Quel travail exercez-vous en lien avec le burn-out ?

Je suis psychologue et j'accompagne notamment des personnes en burnout durant le processus de récupération, le processus de reprise du travail et la stabilisation qui suit. Parfois, d'autres problématiques psychologiques apparaissent et je les traite également (problèmes de couple, avec les enfants, relationnels, sexuels, troubles de l'attachement, toc, etc.).

Diagnostic :

Selon l'avis n° 9339 du conseil supérieur de la santé, paru en 2017, le burnout a la particularité de ne pas être inscrit dans la Classification Internationale des Maladies de l'Organisation mondiale de la santé et de ne pas encore avoir de critères diagnostiques officiels.

- Quelles méthodes connaissez-vous pour diagnostiquer le burn-out chez un patient ?

En général, le diagnostic de burnout a été posé par un médecin. Généralement, il fait passer différents tests comme des échelles que le clients doit compléter. Je ne les fais pas passer moi-même.

Le questionnaires diagnostiques de Maslach : <https://www.atousante.com/risques-professionnels/sante-mentale/stress-professionnel/test-inventaire-burn-out-maslach-diagnostiquer-epuisement-professionnel/>

Le questionnaire de Siegrist : <https://www.francesst.com/wp-content/uploads/2016/10/Questionnaire-SIEGRIST-V2.pdf>

Le questionnaire de Karaseck : <https://www.francesst.com/wp-content/uploads/2016/0/Le-questionnaire-de-KARASEK-V3.pdf>

Le questionnaire de Chalvin : <https://www.allience-bretagne.fr/wp-content/uploads/2018/05/Test-assertivit%C3%A9.pdf>

Le questionnaire de Ways of Coping : www.encephale.com › download › version › file

Le questionnaire de Copenhague : <https://www.therapiebreve.be/plus/tests/burnout-cbi>

Les échelles de Beck et de Hamilton (évaluation de la dépression).

- Quelle(s) méthode(s) utilisez-vous ?

Aucune. Je me base sur mon expérience clinique.

J'explore les domaines suivants :

- Symptômes Physiques,

On y trouve généralement : une fatigue importante de laquelle la personne ne récupère pas, des troubles du sommeil, des troubles gastro-intestinaux, des douleurs musculo-squelettique, des oppressions thoraciques, des fractures de fatigue, des maux de tête, etc.

Pour différencier une fatigue de burnout d'une fatigue de dépression, j'explore « comment la personne est fatiguée, quand elle est le plus fatiguée et quand elle a un peu d'énergie ».

Généralement, les personnes en burnout ont le plus d'énergie au levé. Les personnes en dépression n'ont pas l'énergie de se lever mais trouve de l'énergie dans la soirée.

- Symptômes émotionnels,

On y retrouve généralement une hypersensibilité (difficulté à gérer des émotions que l'on gère d'habitude facilement), de l'irritabilité, de l'angoisse, de la colère, de la tristesse, des pleurs réguliers.

Pour différencier le burnout de la dépression, j'explore « ce que dit la tristesse ».

En cas de burnout, elle dit « je n'en peux plus », « je suis à bout »...

En cas de dépression, la tristesse sera plus globale et n'aura pas de lien avec le fait d'avoir trop à faire : « je me sens vide », « je suis triste mais je ne sais pas pourquoi », « je me sens enlisée dans un chagrin sans nom », etc.

- Symptômes cognitifs,

Généralement, on retrouve toujours : des troubles de la mémoire, de l'attention, de la concentration, une baisse d'estime de soi, les personnes ne savent plus suivre une conversation, ne savent parfois plus lire ou regarder un film, se perdent en voiture, etc.

Certains ont des ruminations envahissantes.

Souvent, on retrouve une grande culpabilité à être malade.

- Symptômes comportementaux,

Repli sur soi, manger plus ou manger moins, prendre des anxiolytiques, de l'alcool, de la drogue.

- Symptômes de dépression.

Perte d'élan vital, plus envie de rien, rien ne fait plaisir, pleurs sans savoir pourquoi la personne est triste, vécu de vide intérieur, d'être comme un fantôme, pensées suicidaires,

Notons que les personnes en burnout qui ne sont pas dépressif ont des envies mais pas l'énergie de passer à l'action.

● Pourquoi celle(s)-là ?

Mon rôle, en tant que psychologue n'est pas tant le diagnostic (réservé au médecin) que l'accompagnement au changement.

Relation entre le burn-out et son contexte :

Pour certains auteurs, le burnout est notamment très proche de la dépression. Or, beaucoup d'études montrent des liens entre la dépression et le contexte dans lequel évolue le patient : conditions climatiques, régime alimentaire, voisinage...

Pour certains auteurs, le burnout est une forme de dépression et pour d'autres, les deux diagnostics doivent être envisagés séparément. Je ne m'intéresse pas aux guerres d'écoles, cela a peu d'importance à mes yeux.

Notons que les plans de traitement pour une personne en burnout et pour une personne déprimée sont très proches et visent, notamment, à amener la personne à se recentrer sur elle-même, à explorer ses besoins fondamentaux et à apprendre à en prendre soin.

Dans la dépression, on va plus souvent retrouver des événements que la personne ne « digère » pas sur le plan psychologique (un licenciement, un décès, un vécu d'humiliation, etc.), alors que, dans le burnout, on va le plus souvent retrouver un contexte global de surcharge et de stress chronique, un processus d'épuisement en place depuis plusieurs mois voire années, une apparition progressive de différents symptômes dont la personne n'a pas tenu compte (oublis, erreurs, troubles du sommeil, douleurs gastro-intestinale ou musculosquelettiques, etc.).

- Quelles données contextuelles pourraient, selon vous, être en lien avec le burn-out ?

Il est clair que l'évolution de l'organisation de la société ces cinquante dernière années ont un impact important sur les processus d'épuisement. Relevons, en vrac :

- *La rationalisation du travail (un rythme de travail augmenté et une implication toujours plus forte),*
- *Une prépondérance de la quantité sur la qualité,*
- *Une tendance à dépersonnaliser les relations avec pour conséquences un manque de reconnaissance dans son travail),*
- *La généralisation du travail aux deux membres du ménage,*
- *Un changement des organisations familiales (plus de séparations, de divorces, avec la nécessité pour les deux personnes du couple de pouvoir assumer financièrement seul un logement et les charges),*
- *Une culture du loisirs qui s'est développée (les gens prennent davantage l'avion qui s'est démocratisé, partent pour la plupart en vacances chaque année, de nombreuses activités pour les enfants),*
- *Donc, une augmentation des besoins dont il faut tenir compte au niveau du budget, une nécessité, donc, de travailler davantage ou monter dans la hiérarchie pour s'assurer des revenus suffisant*
- *Arrivée d'internet, des mails, de la téléphonie, avec la surstimulation qu'ils génèrent,*
- *L'évolution du regard porté sur les enfants (évolution d'une société centrée sur l'adulte à une société centrée sur les enfants). La génération des personnes entre 45 et 60 ans se retrouvent dans la position de s'occuper à la fois de la génération au-dessus qui est demandeuse d'attention et la génération d'en dessous.*

Ces évolutions ont entraîné des vies souvent trop remplies, tant au travail que dans la vie privée, une vie stressante avec des horaires, un rythme de travail, une charge mentale qui génèrent un stress chronique, surtout chez les personnes avec un tempérament perfectionniste.

Les personnes finissent par ne plus être en lien avec eux-mêmes, n'arrivent plus à se centrer sur l'essentiel et perdent de vue leurs objectifs de vie. Ils entrent dans des routines qu'ils ne remettent que rarement en question.

En ce qui concerne d'autres facteurs de risque potentiel :

L'activité physique a le même effet qu'un anti déprimeur au niveau hormonal, donc, il est forcément protecteur de la dépression. Mais j'ai eu de nombreux clients sportifs qui faisaient des burnouts.

Concernant le lien entre le burn-out et la qualité du voisinage, cela ne m'étonne pas. Éventuellement, cela peut générer du stress mais ce n'est pas quelque chose que l'on voit souvent

Les troubles du sommeil font parties des symptômes de burnout. Le lien est le suivant : stress chronique --> le cerveau est inondé d'hormone de stress --> la personne est en hyper-vigilance --> elle ne dort pas.

Une personne qui serait déjà limite au niveau fatigue peut basculer dans le burnout suite à un stress majeur comme un divorce, un décès, un déménagement, un licenciement, etc. C'est courant chez les personnes en burnout et ce type d'événement stressant est généralement l'élément déclencheur de la décompensation.

Je constate que mes clients en dépression ou en burnout ont souvent l'un de ses parents à profil dépressif. Après, le burnout est récent et donc ... il est rare qu'une personne de 45 - 50 ans ait un parent qui ait fait un burnout.

En ce qui concerne les conditions climatiques, je n'ai rien constaté. Ce serait plutôt lié aux cycles de travail : les périodes de bilan, les périodes chargées au niveau du travail ... ou à l'inverse, lorsque la pression redescend, générant moins de stress ... la personne n'a plus les hormones de stress pour la tenir debout et décompense.

- Avez-vous déjà pu observer ce(s) lien(s) chez des patients ?

Oui. Une partie du travail consiste à permettre aux clients de redonner du sens à leurs vies, de prendre conscience de leurs besoins, de placer de justes priorités, de justes limites et de revoir leur relation au travail et à autrui afin d'intégrer la prise en compte de ses besoins personnels.

- Comment avez-vous pu établir ce lien ?

L'expérience clinique.

Désirez-vous apporter d'autres points à ma connaissance ?

Je vous remercie pour le temps que vous me consacrez. N'hésitez pas à me contacter si certains points nécessitent des éclaircissements.

Raphaël Brandi

Ann 1.3. Interview Major-psychologue Remacle

Bonjour Major-psychologue Remacle,

je vous remercie d'avoir bien voulu m'accorder du temps pour répondre à ces questions en lien avec le burn-out. J'aurais préféré faire cette interview de vive voix mais les circonstances si particulières m'ont fait opter pour un questionnaire par internet avec tous les désavantages que cela suppose...

Je m'appelle Raphaël Brandi et je termine des études de gestion en horaire décalé. Je réalise un mémoire orienté ressources humaines dont l'objectif est de mettre en relation le burn-out professionnel avec le contexte dans lequel il se passe. J'ai besoin de votre expertise pour m'aider à compléter ma revue de littérature.

Il existe une multitude de définition du burn-out. Selon Schaufeli & Enzmann (1988) par exemple, "le burnout est un état d'esprit négatif persistant lié au travail, chez des individus "normaux", qui est caractérisé par de l'épuisement, un sentiment d'inefficacité, une démotivation et des comportements dysfonctionnels au travail. Cet état d'esprit n'est souvent pas remarqué par le travailleur pendant un long moment. Il résulte d'une différence entre les intentions et la réalité du travail. Souvent, les travailleurs entretiennent cet état d'esprit par des stratégies d'adaptation qui sont inefficaces".

Le burn-out lié au travail est causé par un ensemble de facteurs personnels, organisationnels (charge de travail, paradoxes organisationnels,...) et sociétaux (individualisme, augmentation de la pression,...). Ces facteurs sont accentués (ou influencés) par le contexte dans lequel se passe le burn-out...

Encore une fois, les questions ci-dessous me permettront d'affiner ma revue de littérature afin de formuler des hypothèses de travail.

Expérience professionnelle :

Je voudrais connaître votre expérience professionnelle en relation avec le burn-out.

- Quelles études avez-vous faites ?
 - *Licence en Psychologie clinique (spécialisation enfants et adolescents – délinquance juvénile)*

- *Master complémentaire en gestion des risques et bien-être au travail – aspects psychosociaux*
- Comment avez-vous fait « connaissance » avec le burn-out ?
À travers mon master complémentaire / des cas concrets dans le cadre de mon travail + 1 cas dans ma propre équipe
- Quel travail exercez-vous en lien avec le burn-out ?
Prévention, conseiller et outiller le Comdt, ...

Diagnostic :

Selon l'avis n° 9339 du conseil supérieur de la santé, paru en 2017, le burnout a la particularité de ne pas être inscrit dans la Classification Internationale des Maladies de l'Organisation mondiale de la santé et de ne pas encore avoir de critères diagnostiques officiels.

- Quelles méthodes connaissez-vous pour diagnostiquer le burn-out chez un patient ?
Le questionnaire OLBI est la nouvelle Ref qui remplace le MBI (trop américain)
- Quelle(s) méthode(s) utilisez-vous ?
 - *Questionnaires / entretiens individuels pour estimer le risque*
 - *Le diagnostic → uniquement pour les Med (il existe des outils à cet effet)*
- Pourquoi celle(s)-là ?
 - *En fonction de la situation et de la mentalité de l'unité*

Relation entre le burn-out et son contexte :

Pour certains auteurs, le burnout est notamment très proche de la dépression. Or, beaucoup d'études montrent des liens entre la dépression et le contexte dans lequel évolue le patient : conditions climatiques, régime alimentaire, voisinage...

- Quelles données contextuelles pourraient, selon vous, être en lien avec le burn-out ?
La charge de travail, le sens qu'a le travail aux yeux du travailleur, etc.
- Avez-vous déjà pu observer ce(s) lien(s) chez des patients ?
Oui, ce sont des signaux que l'on observe déjà avant de faire le BO en soi et ce sont donc des éléments qui permettent de tirer la sonnette d'alarme

- Comment avez-vous pu établir ce lien ?

Désirez-vous apporter d'autres points à ma connaissance ?

Je vous remercie pour le temps que vous me consacrez. N'hésitez pas à me contacter si certains points nécessitent des éclaircissements.

Raphaël Brandi

Ann 1.4. Interview Commandant du Service Médical-psychologue Huret

Bonjour Cdt du service médical-psychologue Huret,

je vous remercie d'avoir bien voulu m'accorder du temps pour répondre à ces questions en lien avec le burn-out. J'aurais préféré porter cette interview de vive voix mais les circonstances si particulières m'ont fait opter pour un questionnaire par internet avec tous les désavantages que cela suppose...

Je m'appelle Raphaël Brandi et je termine des études de gestion en horaires décalés. Je réalise un mémoire orienté ressources humaines dont l'objectif est de mettre en relation le burn-out professionnel avec le contexte dans lequel il se passe. J'ai besoin de votre expertise pour m'aider à compléter ma revue de littérature.

Il existe une multitude de définition du burn-out. Selon Schaufeli & Enzmann (1988) par exemple, "le burnout est un état d'esprit négatif persistant lié au travail, chez des individus "normaux", qui est caractérisé par de l'épuisement, un sentiment d'inefficacité, une démotivation et des comportements dysfonctionnels au travail. Cet état d'esprit n'est souvent pas remarqué par le travailleur pendant un long moment. Il résulte d'une différence entre les intentions et la réalité du travail. Souvent, les travailleurs entretiennent cet état d'esprit par des stratégies d'adaptation qui sont inefficaces".

Le burn-out lié au travail est causé par un ensemble de facteurs personnels, organisationnels (charge de travail, paradoxes organisationnels,...) et sociétaux (individualisme, augmentation de la pression,...). Ces facteurs sont accentués (ou influencés) par le contexte dans lequel se passe le burn-out...

Encore une fois, les questions ci-dessous me permettront d'affiner ma revue de littérature afin de formuler des hypothèses de travail.

Expérience professionnelle :

Je voudrais connaître votre expérience professionnelle en relation avec le burn-out.

- Quelles études avez-vous faites ?
licence en Psychologie

- Comment avez-vous fait « connaissance » avec le burn-out ?

lectures, conférences, patients, SPF Santé

(<https://www.youtube.com/watch?v=ibBqoAm8a9s&list=PLFXGfxajz57JVeVcaP7QtHsexv82gg-Gs&index=2>)

- Quel travail exercez-vous en lien avec le burn-out ?

entretiens psychothérapeutiques au centre de santé mentale de l'hôpital militaire

Diagnostic :

Selon l'avis n° 9339 du conseil supérieur de la santé, paru en 2017, le burnout a la particularité de ne pas être inscrit dans la Classification Internationale des Maladies de l'Organisation mondiale de la santé et de ne pas encore avoir de critères diagnostiques officiels.

- Quelles méthodes connaissez-vous pour diagnostiquer le burn-out chez un patient ?

le BAT

- Quelle(s) méthode(s) utilisez-vous ?

mes connaissances cliniques

- Pourquoi celle(s)-là ?

parce que je trouve qu'un questionnaire dépersonnalise la relation et ne donne pas une compréhension d'ensemble de la situation de la personne

Relation entre le burn-out et son contexte :

Pour certains auteurs, le burnout est notamment très proche de la dépression. Or, beaucoup d'études montrent des liens entre la dépression et le contexte dans lequel évolue le patient : conditions climatiques, régime alimentaire, voisinage...

- Quelles données contextuelles pourraient, selon vous, être en lien avec le burn-out ?

professionnel, familial, l'histoire de la personne aussi

- Avez-vous déjà pu observer ce(s) lien(s) chez des patients ?

personnes pour lesquelles seul le travail est un pilier ou une façon de s'épanouir

- Comment avez-vous pu établir ce lien ?

Désirez-vous apporter d'autres points à ma connaissance ?

Je vous remercie pour le temps que vous me consacrez. N'hésitez pas à me contacter si certains points nécessitent des éclaircissements.

Raphaël Brandi

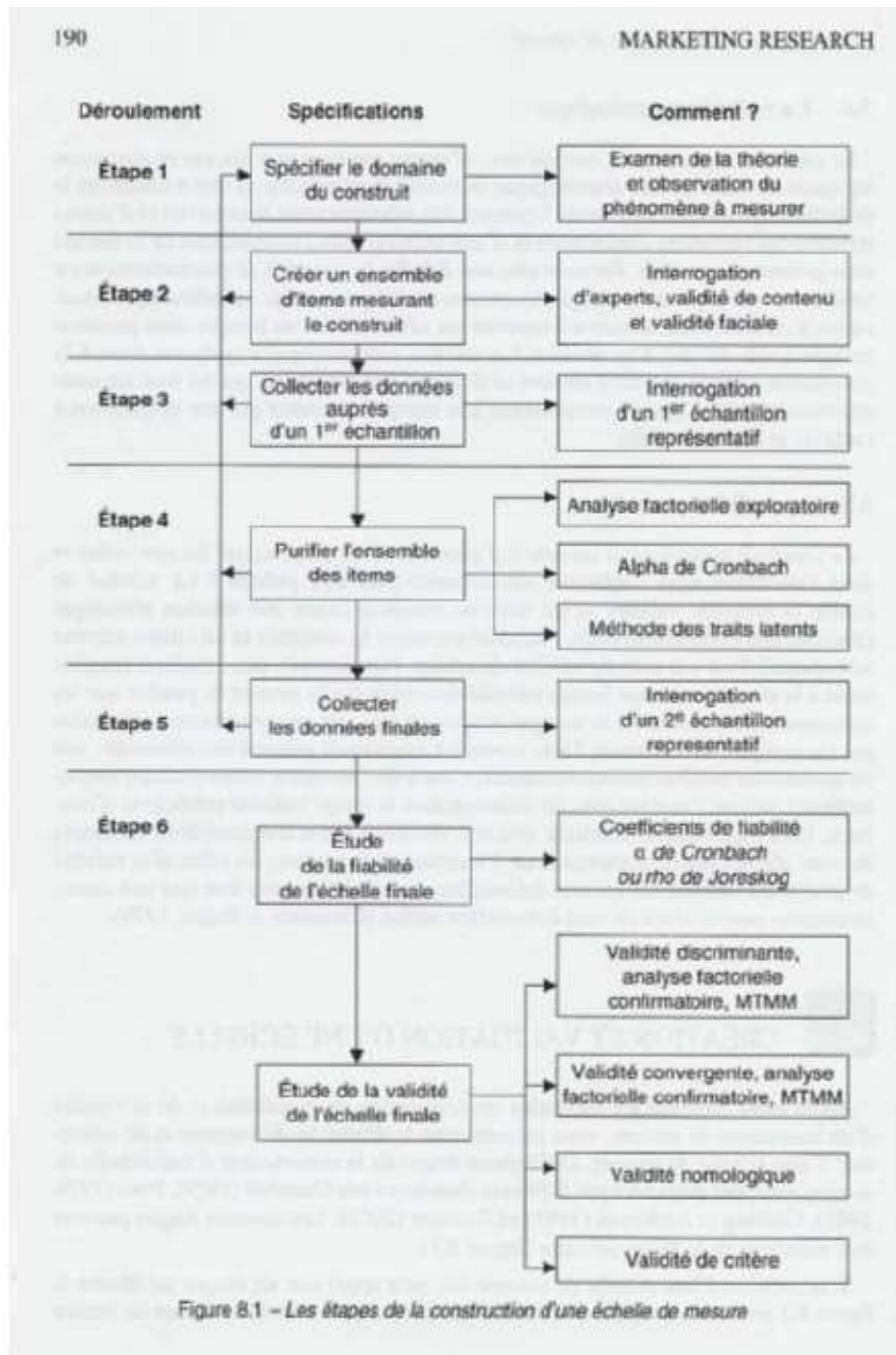
Ann 2. Annexe 2 : Exemple de diagnostics différentiels

Source : Hansez et al. (2014).

Stress	Burnout
Conséquence directe de stressors professionnels. Le sens du travail n'est pas central Est passager ou chronique Peut toucher tout type de travailleur N'est pas forcément accompagné d'attitudes négatives envers autrui Le support social et les stratégies d'adaptation peuvent être médiateurs entre stress et burnout	Rôle important du sens du travail dans l'apparition du syndrome Est la conséquence d'une exposition à un stress persistant de longue durée Touche avant tout les personnes qui accordent beaucoup d'importance au travail Attitudes et comportements négatifs envers les collègues, clients, patients,... Cynisme
Dépression	Burnout
Epuisement émotionnel et humeur dysphorique Etendue à tous les aspects de la vie Caractérisée par une perte du goût des choses et de la vie Plus faible estime de soi, défaitisme, moins grande vitalité Les antécédents de dépression peuvent faciliter le burnout	Epuisement émotionnel et humeur dysphorique Lié spécifiquement au travail Conservation du goût des choses dans les aspects de la vie autres que le travail Estime de soi et réalisme plus grands, vitalité plus forte que pour la dépression Le burnout peut s'aggraver en dépression
Fibromyalgie	Burnout
Liée à une longue exposition au stress Douleurs musculo-squelettique Pas d'origine dans le travail	Lié à une longue exposition au stress La douleur physique n'est pas un symptôme central Apparaît dans le travail
Fatigue chronique	Burnout
Fatigue générale Apparaît suite à une tension psychique ou un stress de longue durée Pas d'origine systématique dans le travail	La fatigue émotionnelle est associée aux deux autres composantes (dépersonnalisation et perte d'accomplissement) Apparaît suite à une tension psychique ou un stress de longue durée Lié au travail
Workaholisme	Burnout
Les « workaholiques » passent énormément de temps au travail, ils sont réticents à se distancier ou se désengager de leur travail, et 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 (Schaufeli, et al., 2006) Importance du travail et du sens donné au travail pour la personne Peut conduire au burnout car l'implication excessive dans le travail peut épuiser les ressources Peut être un facteur de risque du burnout	Le burnout touche les personnes qui ont de fortes attentes envers leur travail Importance du travail et du sens donné au travail pour la personne L'épuisement propre au burnout est incompatible avec une forte implication dans le travail (workaholisme) Pas forcément de lien entre les deux phénomènes

Ann 3. Annexe 3 : Les étapes du paradigme de Churchill

Source : Jolibert A., Jourdan P. (2011), *Marketing Research : Méthodes de recherche et d'études en marketing*, Dunod , p 190.



Ann 4. Annexe 4 : Classement et analyse des facteurs (xls)

Famille	Facteur	a	b	c
facteur climatique	Une température et/ou une lumière du soleil faibles			X
facteurs liés à la personnalité	Une personnalité présentant une instabilité émotionnelle	X		
facteurs liés à la personnalité	Une personnalité caractérisée par l'impatience, la nervosité, l'agressivité ou la compétition	X		
facteurs liés à la personnalité	Les caractères introvertis	X		
facteurs liés à la personnalité	Les antécédents familiaux	X		
facteurs liés à la personnalité	Le surprésentisme	X		
facteurs liés au contexte professionnel	La qualité des relations interpersonnelles au travail	X		
facteurs liés au contexte professionnel	L'existence d'espaces pour discuter entre collègues	X		
facteurs liés au contexte professionnel	La reconnaissance du travail accompli	X		
facteurs liés au contexte professionnel	La charge de travail	X		
facteurs liés au contexte professionnel	Le style de management : excès de contrôle ou absence totale de management	X		
facteurs liés au contexte professionnel	Le feedback sur les résultats du travail	X		
facteurs liés au contexte professionnel	La variété des tâches	X		
facteurs liés au contexte professionnel	Une adéquation entre les compétences du travailleur et son poste		X	
facteurs liés au contexte professionnel	Une adéquation entre les moyens et les objectifs	X		
facteurs liés au contexte professionnel	La cohérence des objectifs de l'entreprise	X		
facteurs liés au contexte professionnel	L'évolution de carrière et le développement personnel	X	X	
facteurs liés au contexte professionnel	La participation aux prises de décision	X		
facteurs liés au contexte professionnel	La communication	X		
facteurs liés au contexte professionnel	La connectivité du travailleur en dehors de heures de travail			X
facteurs liés au contexte professionnel	L'adéquation entre les valeurs de l'individu et celles de l'entreprise	X		
facteurs liés au contexte professionnel	Une dépersonnalisation des relations	X		
facteurs liés au contexte professionnel	L'ancienneté		X	
facteurs liés au contexte professionnel	La situation géographique de l'entreprise			X
les facteurs de la sphère privée	Le rythme de vie	X		
les facteurs de la sphère privée	L'hygiène alimentaire	X		
les facteurs de la sphère privée	Les activités physiques et de loisir	X		
les facteurs de la sphère privée	La luminosité	X		
les facteurs de la sphère privée	Le sommeil	X		
les facteurs de la sphère privée	Les événements stressants de la vie : maladie, divorce, perte d'emploi...	X		
les facteurs de la sphère privée	Le déplacement domicile-travail	X		X
les facteurs sociodémographiques	L'état civil (les familles avec enfants dont les deux parents travaillent, les familles monoparentales, les personnes célibataires et isolées)		X	
les facteurs sociodémographiques	Le temps partiel		X	
les facteurs sociodémographiques	Le travailleur doit s'occuper de ses (beaux-)parents	X		
les facteurs sociodémographiques	Les jeunes travailleurs		X	
les facteurs sociodémographiques	Le niveau de formation		X	
les facteurs sociodémographiques	Un lieu de vie économiquement défavorisé			X
Légende :				
a : dimensions non mesurables par les données d'entreprise				
b : dimensions partiellement ou totalement mesurables par les données d'entreprise				
c : dimensions partiellement ou totalement mesurables via d'autres sources				

