

**Louvain School of Management**

# **Etude du burnout au travers des outils MBI-GS et AWLS**

Auteurs : SCIEUR Florian & SIMON Kévin  
Promoteur(s) : GOBERT Patrice  
Année académique 2018-2019  
Master [60] en sciences de gestion (horaire décalé à Charleroi)

## Résumé

Ce mémoire vise premièrement à présenter la revue de littérature sur la thématique de l'épuisement professionnel, deuxièmement, à étudier empiriquement le burnout. Les objectifs de cette étude sont la définition des profils de burnout de l'échantillon étudié, l'évaluation des causes organisationnelles et de l'influence des données individuelles sur les différents scores et pour finir, l'analyse des corrélations entre les différents questionnaires et entre leurs propres variables.

La partie empirique est réalisée via un sondage diffusé sur les réseaux sociaux et professionnels ainsi qu'en interne dans plusieurs organisations différentes. Trois questionnaires sont employés, une fiche d'identité en vue d'obtenir les données sociodémographiques, le Maslach Burnout Inventory - General Survey pour obtenir le niveau de burnout et l'Areas of Worklife Survey afin d'évaluer les facteurs organisationnels.

Le MBI-GS révèle que 68% des sondés présentent des signes d'épuisement et que le taux de prévalence du burnout de notre échantillon est de 12%. Les résultats de l'AWLS montrent que le non-respect de l'équité et que la charge de travail excessive sont les deux facteurs de risque psychosociaux prédominants. La présence de liens entre les aspects du milieu de travail et les trois dimensions de l'épuisement professionnel ont pu être démontrés.

## **Remerciements**

Nous remercions les sondés, les entreprises participantes, nos professeurs de la Louvain School of Management, nos familles et nos amis, pour leur participation à notre sondage et leur précieuse aide qui nous ont permis de finaliser ce projet.

Nous adressons également un remerciement tout particulier à Mr. Patrice Gobert, notre promoteur, Professeur à la Louvain School of Management, pour ses explications, son suivi ainsi que sa bonne gestion de notre mémoire.

## Table des matières

0. Liste des abréviations utilisées .....	6
1. Liste des tableaux .....	7
2. Liste des graphiques et illustrations .....	8
3. Liste des annexes.....	9
4. Introduction générale.....	10
5. Revue de littérature .....	12
5.1. Contexte & Historique.....	12
5.2. Définition.....	13
5.3. Les différents stades du burnout.....	14
5.4. Manifestations .....	15
5.4.1. Manifestations émotionnelles .....	15
5.4.2. Manifestations physiques.....	16
5.4.3. Manifestations cognitives .....	16
5.4.4. Manifestations comportementales .....	17
5.4.5. Manifestations motivationnelles .....	17
5.5. Ce que le burnout n'est pas.....	18
5.5.1. Le burnout et les autres manifestations observées sur le plan professionnel.....	18
5.5.1.1. Stress au travail .....	18
5.5.1.2. Addiction au travail ou « workaholisme ».....	19
5.5.1.3. Karoshi .....	21
5.5.1.4. Bore-out.....	21
5.5.1.5. Brown-out.....	22
5.5.2. Le burnout et les autres manifestations observées sur le plan personnel.....	22
5.5.2.1. Fatigue chronique .....	22
5.5.2.2. Fibromyalgie .....	23
5.5.2.3. Dépression .....	24

5.5.3. Comparaison du burnout avec les autres manifestations observées sur les plans professionnel et personnel.....	25
5.6. Causes.....	27
5.6.1. Facteurs organisationnels.....	28
5.6.1.1. Les exigences au travail.....	28
5.6.1.2. Les exigences émotionnelles.....	29
5.6.1.3. Le manque d'autonomie.....	30
5.6.1.4. Les mauvais rapports sociaux.....	30
5.6.1.5. Les conflits de valeurs.....	34
5.6.1.6. L'insécurité de la situation de travail.....	34
5.6.2. Facteurs individuels.....	34
5.6.2.1. Les caractéristiques sociodémographiques.....	34
5.6.2.2. Les traits de personnalité.....	35
5.6.2.3. Les attitudes envers le travail.....	36
5.7. Les outils de « mesure ».....	37
5.7.1. Mesure de l'épuisement professionnel.....	37
5.7.2. Mesure des facteurs de risque organisationnels.....	39
5.7.3. Mesure des facteurs de risque individuels.....	40
5.8. Comment prévenir le burnout ?.....	41
5.9. Comment réagir en cas de burnout ?.....	42
5.10. Les différents acteurs du burnout ?.....	43
5.11. Le burnout et la loi.....	45
6. Etude empirique.....	47
6.1. Objectifs.....	47
6.2. Méthodologie.....	47
6.2.1. Construction et choix des questionnaires.....	47
6.2.1.1. Fiche d'identité.....	47

6.2.1.2. Maslach Burnout Inventory - General Survey .....	48
6.2.1.3. Areas of Worklife Survey .....	50
6.2.2. Echantillon .....	50
6.2.3. Lancement de l'enquête .....	53
6.2.4. Retour effectué aux participants .....	54
6.3. Résultats.....	54
6.3.1. Statistiques descriptives de l'outil FI.....	55
6.3.2. Statistiques descriptives de l'outil MBI-GS .....	56
6.3.3. Corrélation entre les piliers du MBI-GS .....	60
6.3.4. Statistiques descriptives de l'outil AWLS .....	61
6.3.5. Corrélation entre les aspects du milieu de travail de l'AWLS.....	62
6.3.6. Corrélation entre le MBI-GS et la FI .....	62
6.3.7. Corrélation entre l'AWLS et la FI .....	70
6.3.8. Corrélation entre le MBI-GS et l'AWLS .....	73
6.4. Discussions .....	73
6.4.1. Statistiques descriptives de l'outil MBI-GS .....	73
6.4.2. Statistiques descriptives de l'outil AWLS .....	75
6.4.3. Corrélation des différents questionnaires.....	75
6.5. Perspectives .....	77
7. Conclusion générale .....	78
8. Bibliographie .....	79
8.1. Sources manuscrites .....	79
8.2. Sources Internet .....	83
9. Annexe .....	89

## 0. Liste des abréviations utilisées

<u>Abréviation</u>	<u>Dénomination</u>
FI	Fiche d'Identité
MBI	Maslach Burnout Inventory
MBI-GS	Maslach Burnout Inventory - General Survey
AWLS	Areas of WorkLife Survey
IDEWE	Interdisciplinary Service for Well-Being
PIB	Produit Intérieur Brut
TOC	Trouble Obsessionnel Compulsif
INAMI	Institut National d'Assurance Maladie-Invalidité
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
CDD	Contrat de travail à Durée Déterminée
BM	Burnout Measure
BMS	Burnout Measure-Short version
OLBI	OLdenburg Burnout Inventory
SMBM	Shirom - Melamed Burnout Measure
DRH	Direction des Ressources Humaines
ICD-11	International Classification of Diseases 11th revision
SEP	Sentiment d'Épuisement Professionnel
SD	Sentiment de Dépersonnalisation
SAP	Sentiment d'Accomplissement Personnel
ANOVA	ANalysis Of VAriance
AWS	Areas of Worklife Scale

## 1. Liste des tableaux

Tableau 1 : Comparaison enquête Eurofound 2010 et IDEWE 2018 .....	33
Tableau 2 : Variables de la fiche d'identité.....	47
Tableau 3 : Méthode d'évaluation du MBI-GS .....	48
Tableau 4 : Echelle de burnout du MBI-GS.....	49
Tableau 5 : Profils de burnout .....	49
Tableau 6 : Méthode d'évaluation de l'AWLS .....	50
Tableau 7 : Distribution des participants en fonction des variables sociodémographiques.....	53
Tableau 8 : Analyse descriptive des variables du MBI-GS.....	56
Tableau 9 : Récapitulatif des différents profils de burnout selon MBI-GS.....	60
Tableau 10 : Matrice de corrélation de Pearson des trois piliers du MBI-GS .....	60
Tableau 11 : Analyse descriptive des variables de l'AWLS.....	61
Tableau 12 : Matrice de corrélation de Pearson des variables de l'AWLS entre elles .....	62
Tableau 14 : Matrice de corrélation de Pearson des trois piliers du MBI-GS avec la tranche d'âge.....	64
Tableau 15 : Matrice de corrélation de Pearson des trois piliers du MBI-GS avec la tranche d'heures prestées en moyenne par semaine .....	68
Tableau 16 : Concordance entre le MBI-GS et la FI pour le profil de burnout. ....	69
Tableau 17 : Concordance entre l'AWLS et la FI pour les aspects du milieu de travail. ....	72
Tableau 18 : Matrice de corrélation de Pearson de l'AWLS avec le MBI-GS .....	73

## 2. Liste des graphiques et illustrations

Figure 1 : Affections psychiatriques et workaholisme .....	20
Figure 2 : Enquête Eurofound 2010 : Belgique (uniquement) .....	32
Figure 4 : Histogramme de l'épuisement ressenti en fonction de la tranche d'âge.....	55
Figure 5 : Histogramme de la moyenne des résultats des variables l'AWLS.....	56
Figure 7 : Histogramme des taux des scores du burnout pour les trois dimensions du MBI-GS .....	57
Figure 8 : Diagramme circulaire des profils du burnout selon le MBI-GS simplifié.....	58
Figure 9 : Diagramme circulaire des profils de burnout à risque selon le MBI-GS détaillé....	59
Figure 10 : Histogramme de la moyenne des résultats des variables l'AWLS.....	61
Figure 11 : Histogramme des trois piliers du MBI-GS en fonction du sexe .....	63
Figure 12 : Histogramme des trois piliers du MBI-GS en fonction de l'état civil.....	63
Figure 13 : Graphique des trois piliers du MBI-GS en fonction de la tranche d'âge .....	64
Figure 14 : Graphique des trois piliers du MBI-GS en fonction du niveau d'étude.....	65
Figure 15 : Graphique des trois piliers du MBI-GS en fonction du statut professionnel.....	66
Figure 16 : Graphique des trois piliers du MBI-GS en fonction de la taille de l'entreprise .....	66
Figure 17 : Graphique des trois piliers du MBI-GS en fonction du régime de travail.....	67
Figure 18 : Graphique des trois piliers du MBI-GS en fonction de la tranche d'heures prestées en moyenne par semaine .....	68
Figure 19 : Graphique des six aspects du milieu de travail de l'AWLS en fonction de la tranche d'âge.....	70
Figure 20 : Graphique des six aspects du milieu de travail de l'AWLS en fonction du statut professionnel .....	71

### **3. Liste des annexes**

Annexe 1 : Questionnaire Google-Forms : Le burnout, le mal professionnel du XXIème siècle  
..... 89

## 4. Introduction générale

Les nouvelles technologies, la révolution numérique, le capitalisme mondialisé et dominé par la finance dont le principal fondement repose sur l'accroissement perpétuel des richesses développent une culture de stress dans les entreprises. Personne n'est épargné si ce n'est la classe dominante, profitant d'un système qui lui est favorable et soutenu par ses pairs. Le travailleur est désormais déshumanisé et considéré comme un coût. Sa flexibilité et son engagement sont réduits aux paramètres d'une équation dont le résultat n'est autre que la maximisation du profit. Dans ce contexte, étudier l'épuisement professionnel plus communément appelé « burnout » prend tout son sens.

Ce syndrome touchait en Belgique plus de 28 000 personnes dans le courant de l'année 2017 et prenait part au coût global des incapacités de travail estimé par l'Institut national d'assurance maladie-invalidité à 7,1 milliards d'euros pour cette même année. Il aurait pratiquement doublé entre 2010 et 2015, cependant les similitudes avec la dépression ont rendu les statistiques imprécises, voire erronées (VAN REETH Clara, 2018)<sup>1</sup>.

Par ailleurs, nous sommes deux jeunes salariés ayant été l'un comme l'autre en contact avec des personnes en burnout et qui s'étonnent du nombre de cas recensés dans leurs entreprises respectives. Nous étions donc soucieux de mieux comprendre ce syndrome afin de pouvoir le déceler chez nos collègues et d'éviter d'être affecté par celui-ci au cours de notre carrière. C'est donc pour ces diverses raisons que nous avons choisi de nous intéresser à ce sujet au cœur de l'actualité des sociétés.

Ce mémoire vise premièrement à présenter la revue de littérature sur la thématique du burnout. Cette dernière porte sur le contexte et l'historique du burnout, sa définition, ses différents stades, ses manifestations et ses causes ainsi que ses outils de mesure. Elle comporte également un chapitre qui analyse les différences entre le burnout et les autres manifestations observées sur les plans professionnel et personnel. Pour finir, la revue de littérature se clôture par la prévention du burnout à travers ses différents niveaux, la législation et les acteurs liés à celle-ci.

---

<sup>1</sup> Le soir (Consulté le 03/08/2019) *De plus en plus de travailleurs au bout du rouleau: 28 000 Belges souffrent de burn-out* <https://www.lesoir.be/136828/article/2018-01-29/de-plus-en-plus-de-travailleurs-au-bout-du-rouleau-28000-belges-souffrent-de>

Deuxièmement, il présente l'étude empirique réalisée à partir d'un sondage à savoir l'étude du burnout au travers des outils MBI-GS et AWLS. Cette partie est consacrée à la présentation des objectifs de l'étude, de la méthodologie poursuivie, des résultats, de leurs discussions, et finalement, des perspectives.

## 5. Revue de littérature

### 5.1. Contexte & Historique

Le terme burnout est un concept introduit pour la première fois en 1974 par le psychologue et psychothérapeute américain Herbert J. Freudenberger. Le concept a ensuite été repris et développé par la psychologue Christina Maslach en 1976 qui créa le questionnaire le plus utilisé et le plus validé actuellement pour évaluer l'épuisement professionnel, à savoir le Maslach Burnout Inventory.

Au départ, le burnout a surtout été associé aux métiers d'aide et de soins avant de s'étendre progressivement à tous les travailleurs et types de travail. Il reste cependant très fréquent chez les travailleurs de la santé et représente une menace potentielle pour la qualité des soins et la sécurité des patients. Selon certaines estimations réalisées en 2015, la prévalence de l'épuisement professionnel représenterait 10% à 70% chez les infirmières et 30% à 50% chez les médecins, les infirmières praticiennes et les adjoints au médecin (CSS, 2017)<sup>2</sup>. Dans les années 80, le burnout était considéré comme la maladie du battant, c'est-à-dire qu'elle affectait principalement les individus se percevant comme dynamiques, charismatiques et particulièrement compétents. Avec l'avènement du nouveau millénaire, les contraintes de l'environnement de travail, les nombreuses procédures, les exigences de productivité, les pressions externes croissantes jouent un rôle nouveau dans le développement du syndrome.

L'industrialisation représente un facteur majeur de l'accroissement des cas de maladies professionnelles liées au stress. En 2012, l'Organisation internationale du travail chiffrait entre 3 % et 4 % du PIB des pays industrialisés le coût des effets négatifs du stress (RTBF, 2017)<sup>3</sup>. D'après un rapport de l'Agence Européenne pour la Santé et la Sécurité au Travail de 2009, un cas sur deux d'absentéisme au travail est causé par le stress chronique

---

<sup>2</sup> Conseil Supérieur de la Santé (2017) *Burnout et travail*

Avis N° 9339. Bruxelles : CSS.

Disponible à l'adresse :

[https://www.health.belgium.be/sites/default/files/uploads/fields/fpshealth\\_theme\\_file/css\\_9339\\_burn\\_out\\_zisa4\\_full.pdf](https://www.health.belgium.be/sites/default/files/uploads/fields/fpshealth_theme_file/css_9339_burn_out_zisa4_full.pdf)

<sup>3</sup> RTBF (consulté le 14/05/2019) *Le burn out, un nouveau mal du siècle, en attente de reconnaissance*

[https://www.rtbef.be/tendance/article/detail\\_le-burn-out-un-nouveau-mal-du-siecle-en-attente-de-reconnaissance?id=9531570](https://www.rtbef.be/tendance/article/detail_le-burn-out-un-nouveau-mal-du-siecle-en-attente-de-reconnaissance?id=9531570)

## **5.2. Définition**

Il n'existe pas actuellement une définition unique du burnout. Les différents auteurs ont chacun leur propre définition mais toutes ces définitions ne sont pas mutuellement exclusives mais plutôt complémentaires.

Le burnout n'est pas une maladie mais un syndrome d'adaptation. Il prend sa source dans l'environnement de travail et est le résultat d'une interaction entre des facteurs liés à l'environnement de travail et à l'individu. Il se manifeste par un épuisement émotionnel, psychique et physique du travailleur. Les symptômes associés à l'épuisement professionnel peuvent être différents d'une personne à l'autre. Ceux-ci évoluent si la nature des pressions exercées sur le travailleur change également. Les symptômes qui caractérisent le burnout peuvent aussi caractériser d'autres maladies.

La définition la plus souvent employée est celle de Maslach et Jackson qui définissent le burnout comme : « un syndrome d'épuisement émotionnel, de dépersonnalisation et de réduction de l'accomplissement personnel qui apparaît chez les individus impliqués professionnellement auprès d'autrui » (JOSSE Evelyne, 2008)<sup>4</sup>.

Ces auteurs ont donc conceptualisé le burnout par trois dimensions. Ces dimensions sont les suivantes : l'épuisement émotionnel, le cynisme vis-à-vis du travail et la diminution de l'accomplissement au travail.

La première dimension, l'épuisement physique, psychique et émotionnel du travailleur est la dimension centrale du burnout. C'est à travers celle-ci que le burnout montre ses premiers signes. Elle se manifeste chez le travailleur par une perte d'énergie, de l'asthénie, de la démotivation, de la frustration, ... Tous ces symptômes font suite à une exposition continue du travailleur à des facteurs de risque psychosociaux tels que les exigences au travail, les exigences émotionnelles, le manque d'autonomie, les mauvais rapports sociaux, les conflits de valeurs, l'insécurité de la situation de travail, .... Le travailleur n'arrive plus à assumer toutes ses tâches et s'épuise dans son travail. Au fil des jours, la charge de travail ne se désempplit pas, la fatigue s'intensifie et devient chronique.

---

<sup>4</sup> JOSSE Evelyne (2008) *Le burn-in et le burn-out*.  
Disponible à l'adresse : [http://www.resilience-psy.com/IMG/pdf/burnin\\_burnout.pdf](http://www.resilience-psy.com/IMG/pdf/burnin_burnout.pdf)

La deuxième dimension est la dimension interpersonnelle du burnout. Il s'agit du cynisme vis-à-vis du travail. Elle se traduit principalement chez le travailleur par une perte d'empathie à l'égard d'autrui et du pessimisme. L'attitude de l'individu devient alors négative, froide, détachée, vis-à-vis de son travail et des personnes qu'il côtoie dans l'exercice de celui-ci. Le travailleur finit alors par se désengager de son travail et ériger un mur entre lui et les autres. Dans les cas les plus critiques, le cynisme peut conduire à la déshumanisation de la relation à l'autre. Le travailleur devient alors agressif contre la dignité et l'intégrité physique, psychologique et sociale des individus.

La troisième dimension est la diminution de l'accomplissement professionnel. Elle se caractérise par une dévalorisation du travail et du travailleur. Le travailleur juge son travail inintéressant, émet des doutes sur ses capacités et ses compétences professionnelles, remet en question ses choix professionnels. Le travailleur se sent dans une impasse malgré tous ses efforts.

### **5.3. Les différents stades du burnout**

Le processus conduisant au burnout évolue lentement par étapes successives, à savoir l'enthousiasme, la stagnation, la frustration, l'apathie et finalement, le désespoir.

L'enthousiasme est la phase « tout beau tout rose ». Le travailleur pense que son travail lui permettra de s'accomplir professionnellement. Il est enthousiaste, joyeux, excessivement motivé et fait montre d'une énergie débordante. Il se donne à fond et travaille sans compter ses heures. Pendant les week-ends et les congés, il continue à travailler à domicile sur ses projets au détriment de son temps libre. Son travail occupe une place prépondérante dans sa vie ainsi que toute son attention. Il néglige par conséquent sa vie privée et ses besoins personnels.

La stagnation est la phase où le travailleur se rend compte que son travail ne lui permet pas de subvenir à l'ensemble de ses besoins. Il souhaite, par exemple, avoir plus de temps pour profiter de sa famille et de ses amis, s'adonner à ses passions, recevoir une rémunération à la hauteur de son investissement, etc. Il éprouve de moins en moins de satisfaction à travailler et ressent de plus en plus de fatigue.

La frustration est la phase où le travailleur se rend compte qu'il n'a pas toutes les cartes en main pour faire évoluer ou changer le système. Cette incapacité est une source de frustration et d'insatisfaction chez lui. Il devient alors irritable et de mauvaise humeur. Il se replie sur lui-

même, doute de lui et éprouve un sentiment profond d'échec personnel. A ce stade, certains travailleurs quittent leur employeur, d'autres bataillent pour améliorer leur situation en revendiquant de l'aide à leur supérieur par exemple, d'autres encore glissent dans l'apathie.

L'apathie est la phase où le travailleur se désengage de plus en plus de son travail et se détache de ses collègues. Il évite les conflits et les défis, fournit le moins d'efforts possible afin de se protéger. Sa santé physique et mentale ne fait plus partie de ses préoccupations. A ce stade, certains travailleurs démissionnent alors que d'autres continuent à s'accrocher à leur travail, généralement parce que leur emploi leur apporte une source de revenu confortable ou parce qu'ils sont en fin de carrière.

Le désespoir est la phase ultime du burnout. Le travailleur n'a plus aucun espoir de voir sa situation professionnelle évoluer dans le bon sens et il craint alors pour son avenir professionnel. A ce stade, certains travailleurs laissent tomber leur travail et leur métier tandis que d'autres continuent à faire semblant que tout est sous contrôle.

## **5.4. Manifestations**

Etant donné qu'il est difficile de distinguer les symptômes des conséquences, nous préférons alors parler des manifestations du burnout qui recouvrent à la fois les symptômes et les conséquences. Le burnout peut se manifester cumulativement de cinq manières différentes chez le travailleur. Ces manifestations peuvent être classifiées selon cinq catégories : émotionnelles, physiques, cognitives, comportementales et motivationnelles.

### **5.4.1. Manifestations émotionnelles**

Le burnout peut se manifester émotionnellement chez le travailleur par une baisse de l'estime de soi, une perte de confiance en soi, une sensation de vide et d'impuissance, ...

Le travailleur est perçu comme triste, voire comme dépressif par son entourage. Son humeur est morose, il ne sourit plus et souffre d'un manque d'entrain. Son moral est au plus bas et le pessimisme l'a atteint.

Le travailleur peut devenir irritable et tendu. La moindre remarque à son égard est perçue comme une attaque personnelle et suffit pour le mettre en colère.

### **5.4.2. Manifestations physiques**

Le burnout peut se manifester physiquement chez le travailleur par une perte d'énergie et de la fatigue. Afin d'être toujours plus productif, le travailleur travaille de plus en plus et consacre de moins en moins de temps à son repos, perçu comme du temps perdu. Les heures de sommeil manquantes augmentent alors au fil des jours. Le travailleur ne prend plus congé car il a peur que le travail s'accumule durant son absence. En effet, il sait que ce qu'il n'a pas fait aujourd'hui va se rajouter à la charge de demain. Le travailleur éprouve également du mal à trouver le sommeil lorsqu'il se couche, car il surfonctionne tellement de la journée que le soir, il ne redescend pas. De plus, son anxiété perturbe ses nuits. Le peu d'heures de sommeil qu'il arrive alors encore à emmagasiner ne permet plus à son corps de se restaurer et par conséquent, la fatigue qu'il ressent évolue vers une fatigue chronique car elle ne cesse de croître et de s'intensifier. Le travailleur peut alors tomber de plus en plus souvent malade car son système immunitaire est et reste affaibli par la fatigue.

Le travailleur peut également présenter des tensions musculaires avec des douleurs rachidiennes et ressentir des maux de tête, des vertiges et des nausées. Avoir la vue qui se trouble et avoir la vue éblouie devant son écran où il passe des heures sont d'autres symptômes physiques possibles du burnout.

Chez certaines personnes, il se manifeste corporellement, soit par une baisse de poids lorsque le travailleur ne s'alimente plus ou pas suffisamment, soit par une hausse de poids lorsque son alimentation n'est plus équilibrée.

Dans certains cas, le burnout peut avoir des conséquences physiques graves voire fatales comme par exemple, la décompensation d'un organe impliqué dans le circuit des hormones de stress ou le raptus. Le pancréas, le cœur et cerveau peuvent alors subir des dommages irréremédiables. En ce qui concerne le raptus, il peut pousser la personne qui en souffre à commettre un acte violent envers elle-même comme le suicide, l'automutilation, ...

### **5.4.3. Manifestations cognitives**

Le burnout peut se manifester cognitivement chez le travailleur par une diminution de ses capacités à traiter les informations. La fatigue provoque chez lui une baisse de rapidité et de raisonnement. Il éprouve une difficulté grandissante à réaliser plusieurs tâches à la fois et à

jongler d'une tâche à l'autre. Le travailleur ne se sent plus capable de prendre des décisions du fait de l'altération de sa pensée. Il n'arrive plus à se concentrer sur un travail, est sujet à des troubles de l'attention et effectue par conséquent, un grand nombre d'erreurs. Sa capacité à mémoriser ainsi que sa mémoire sont également impactées, il n'enregistre plus tout ce qu'il doit retenir.

#### **5.4.4. Manifestations comportementales**

Sur le plan comportemental, le burnout peut se manifester chez le travailleur par une désocialisation et un repli sur soi. Devant l'ampleur des tâches à effectuer, le travailleur se sent contraint de mettre sa vie sociale de côté, c'est-à-dire de ne plus consacrer de temps à sa famille et à ses amis afin de pouvoir en consacrer davantage à son travail. Le travailleur peut également s'isoler de ses collègues de manière à se prémunir de toute personne qui présente un lien direct avec la source de ses angoisses, son travail et qui lui rappelle ses difficultés professionnelles.

Dans certaines situations, le travailleur peut avoir un comportement agressif, voire même violent à l'égard des personnes qu'il côtoie dans le cadre de son travail. Ce comportement vis-à-vis de ses collègues résulte de sa frustration professionnelle. Toutes les personnes qui présentent un lien direct avec son travail sont considérées comme responsables de sa situation.

Une autre forme de manifestation comportementale peut être une baisse d'empathie. Le travailleur se montre alors moins sensible aux problèmes des autres, voire les ignore carrément.

Le travailleur peut devenir addict à certaines substances dopantes et tranquillisantes comme la drogue, le tabac, l'alcool, le café, les boissons énergisantes, les antidépresseurs, ... Effectivement, le travailleur se rendant compte que son rythme de travail diminue à force que sa fatigue augmente décide de remédier à sa perte de performance en ayant recours à l'usage de diverses substances dopantes. Par ailleurs, le travailleur peut prendre des anxiolytiques lorsqu'il n'arrive plus à surmonter ses peurs et ses inquiétudes qui sont source d'une anxiété sévère chez lui.

#### **5.4.5. Manifestations motivationnelles**

Le burnout peut affecter négativement la motivation du travailleur. La baisse de motivation du travailleur peut par exemple, se manifester par un désengagement progressif du travailleur

envers son travail du fait qu'il se sent déprécié dans celui-ci. Ce désengagement peut alors aboutir à un dénigrement des tâches dans lesquelles le travailleur trouvait du sens auparavant.

Le travailleur peut également se sentir pris au piège dans une situation qu'il ne contrôle plus et sur laquelle il n'a plus aucune emprise. Ce sentiment de perte de contrôle va provoquer chez lui un sérieux doute envers ses capacités et ses compétences ainsi qu'une remise en cause profonde de son choix professionnel. De ce fait, le travailleur rentre dans une phase de dévalorisation et pense qu'il n'est plus capable de remplir sa mission et d'exercer son métier.

## **5.5. Ce que le burnout n'est pas**

Le burnout consiste en un syndrome d'épuisement au travail. Il s'observe donc sur le plan professionnel. Cependant, il existe un grand nombre de manifestations professionnelles et personnelles qui sont souvent confondues avec le burnout. Il s'agit alors de différencier le burnout de celles-ci afin d'éviter toute confusion.

### **5.5.1. Le burnout et les autres manifestations observées sur le plan professionnel**

En plus du burnout, de nombreuses autres manifestations sont présentes sur le plan professionnel. Ce mémoire en présente quelques-unes.

#### **5.5.1.1. Stress au travail**

Le stress est omniprésent dans toutes les entreprises, ses manifestations ne s'expriment cependant pas partout de la même manière. Ce n'est que depuis 1984 et grâce aux travaux réalisés par Lazarus et Folkmann que le lien entre l'individu et son environnement est établi. Il existe de nombreuses définitions du stress, nous la définirons de la manière la plus généraliste possible comme suit : « Le stress est une réponse normale de l'organisme pour l'aider à faire face à une situation problématique ou vécue comme telle. Il s'agit donc d'une réaction automatique dont le but premier est de permettre au sujet de survivre à un danger ou de surmonter une difficulté, soit en éliminant la menace, soit en s'adaptant aux circonstances, soit

en fuyant ! » (DELHAXHE Michel, 2013)<sup>5</sup>. Le stress constitue un danger pour la santé physique et psychologique des individus, il peut causer des troubles cardio-vasculaires, des troubles respiratoires, des maladies gastro-intestinales, de la dépression et peut même générer des accidents.

La prévalence du stress au travail dans la population européenne générale était de l'ordre de 22% en 2005 (GIORGIO Marie-Thérèse, 2012)<sup>6</sup>. En ne considérant que l'Europe des dix, elle avait été déterminée à 30%. Nous constatons donc des disparités importantes en fonction des pays, en Grèce par exemple, le niveau de stress était de 55%, tandis qu'au Royaume-Uni, il n'était seulement que de 12%. Globalement, le sexe intervient très peu dans la prévalence du stress au travail. A noter que le coût total des troubles psychiques, liés ou non au travail, représenterait 240 milliards d'euros par an en Europe (Mensura, 2019)<sup>7</sup>. A titre de comparaison, cela représenterait la moitié du PIB belge.

### **5.5.1.2. Addiction au travail ou « workaholisme »**

Le « workaholisme » désigne l'addiction au travail. Le terme a été inventé en 1968 par Wayne Oates qui a rapproché le mot work (travail) et celui d'alcoholism (alcoolisme). Ce besoin de travailler n'importe quand et n'importe où porte atteinte aux relations sociales et à la santé des travailleurs. D'après une étude menée sur 16 000 personnes actives en Norvège, les personnes atteintes du « workaholisme » sont plus enclines à souffrir de symptômes psychiatriques comme l'hyperactivité, l'anxiété, la dépression, ou un trouble obsessionnel compulsif. Les résultats de cette étude sont présentés dans le tableau suivant, il n'est par contre pas déterminé si ces troubles sont causés par le « workaholisme » ou s'ils en découlent (DEGEORGES Marion, 2016)<sup>8</sup>.

---

<sup>5</sup> Université de Liège (consulté le 14/05/2019) **Stress**  
[https://www.ulg.ac.be/cms/c\\_2847451/fr/definition-du-stress](https://www.ulg.ac.be/cms/c_2847451/fr/definition-du-stress)

<sup>6</sup> AtoutSante (consulté le 14/05/2019) **Stress au travail : données européennes**  
<https://www.atoutsante.com/risques-professionnels/sante-mentale/stress-professionnel/stress-travail-donnees-europeennes>

<sup>7</sup> Mensura (consulté le 14/05/2019) **Stress au travail**  
<https://www.mensura.be/fr/des-travailleurs-en-pleine-forme/stress-au-travail>

<sup>8</sup> Lesechos (consulté le 14/05/2019) **Le workaholisme est lié à une multitude de troubles psychiatriques**  
<https://www.lesechos.fr/2016/06/le-workaholisme-est-lie-a-une-multitude-de-troubles-psychiatriques-207588>

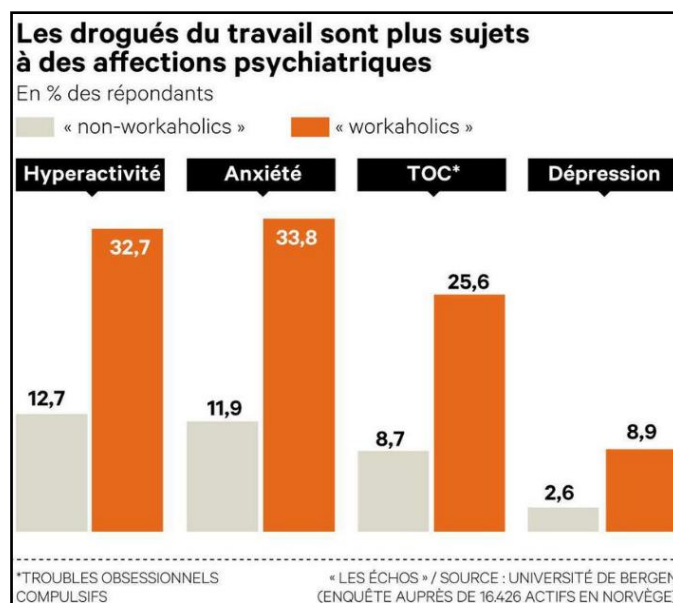


Figure 1 : Affections psychiatriques et workaholisme

Ces chiffres sont éloquentes et les connaissances de ces troubles étayent les résultats obtenus. En effet, les personnes hyperactives souffrent d'un déficit de l'attention, ce qui génère un investissement au travail plus important pour pallier ce trouble. Concernant les TOC, les chercheurs émettent l'hypothèse que le « workaholisme » pourrait prendre la forme d'une compulsion. Pour terminer, ceux présentant des symptômes de dépression et d'anxiété se jetteraient à corps perdu dans le travail en pensant combattre ces symptômes.

Cependant, il s'avère d'après certains auteurs que les travailleurs atteints de « workaholisme » sont satisfaits par rapport à leur travail, ils seraient plus productifs, créatifs et passionnés. Ce terme a donc une connotation positive et négative ; il comprend trois dimensions, l'engagement dans le travail, une forte pression interne à travailler et le plaisir procuré par le travail. Une combinaison de ces dimensions permet de définir différents types de profils caractérisés comme bons ou mauvais. Afin de ne pas porter de jugement en faisant cette distinction, il est préférable de parler de « workaholisme » et d'engagement.

La prévalence du « workaholisme » est variable en fonction des études, suite à l'ambiguïté des définitions et des moyens de mesures utilisés. D'après l'étude de Machlowitz réalisée en 1980, 5% de la population des Etats-Unis en serait atteinte (SCHOU ANDREASSEN Cecilie, 2013)<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> - ResearchGate (consulté le 19/07/2019) **Workaholism: An overview and current status of the research**  
[https://www.researchgate.net/publication/265606826\\_Workaholism\\_An\\_overview\\_and\\_current\\_status\\_of\\_the\\_research](https://www.researchgate.net/publication/265606826_Workaholism_An_overview_and_current_status_of_the_research)

En 1996, Kanai constate dans un large échantillon Japonais constitué principalement de managers, un taux de 21% de « workaholisme ».

### **5.5.1.3. Karoshi**

Le « Karōshi » désigne la mort subite de cadres ou d'employés de bureau par arrêt cardiaque, AVC ou suicide à la suite d'une surcharge de travail, d'un surmenage et/ou d'un stress associé trop important. Il est très répandu au Japon et a été observé à quelques reprises en Europe. Un des cas médiatisés est le décès d'un jeune stagiaire dans une banque londonienne en 2014, décédé après avoir travaillé 72 heures consécutives. Au sein de cette institution, prester des heures supplémentaires fait partie de la culture d'entreprise, tout comme la compétition. Les employés signent une clause stipulant qu'ils acceptent de travailler au-delà du temps légal en échange d'avantages comme la prise en charge du transport par taxi et les livraisons de repas après 21 heures (LEMONNIER Marie, 2014) <sup>10</sup>.

### **5.5.1.4. Bore-out**

Le syndrome d'épuisement professionnel par l'ennui est un trouble psychologique qui provoque des maladies physiques telles que certains types d'épilepsie générée par le stress ou l'épuisement, troubles du sommeil graves, tremblements des mains et de la voix, zona, ulcères. Il se caractérise par l'ennui, l'absence de défis et le désintérêt.

Les personnes souffrant de bore-out sont « insatisfaites de leur situation professionnelle », l'incapacité à contribuer au développement de leur entreprise, à utiliser leurs compétences et connaissances ou à voir leurs efforts reconnus leur donne un sentiment de frustration. Les premiers symptômes de l'ennui au travail sont la démotivation, l'anxiété et la tristesse. A plus long terme, il engendre un sentiment de dévaluation de soi pouvant se transformer en dépression.

Ce trouble prendrait par hypothèse naissance lorsque la ligne de management ou des employés s'accapare les travaux les plus intéressants et ne laisse que quelques tâches parmi les plus

---

<sup>10</sup> L'Obs - Actualité (consulté le 14/05/2019) *Stagiaire à la City, à 21 ans, il est mort d'avoir trop travaillé* <https://www.nouvelobs.com/societe/20140430.OBS5724/stagiaire-a-la-city-a-21-ans-il-est-mort-d-avoir-trop-travaille.html>)

ennuyeuses aux autres ou lorsque l'organisation de l'entreprise favorise cette situation comme la mise au placard d'un salarié à titre d'exemple.

Une enquête réalisée par America Online et salary.com en 2005, portant sur 10 000 employés révèle que le travailleur moyen gaspille 2,09 heures à réaliser des tâches sans rapport avec son emploi. La raison principale évoquée pour 33 % des personnes interrogées est l'absence de tâches attribuées (Wikipédia)<sup>11</sup>.

#### **5.5.1.5. Brown-out**

Brown-out traduit littéralement en Français signifie chute de tension. Contrairement au burnout, une personne atteinte de brown-out est toujours fonctionnelle, mais ne peut s'empêcher de penser à l'absurdité de son travail. La perte de motivation liée au manque de sens de son travail est donc le principal symptôme du brown-out. Cette absence de sens a alors des conséquences sur le moral et la confiance en soi.

Il existe à ce jour peu d'études sur le brown-out, un sondage de la firme américaine Corporate Balance Concept a établi que sur 1000 cadres interrogés, 5% de ces derniers souffraient de burnout et pas moins de 40% souffraient de brown-out (Selection ca)<sup>12</sup>.

### **5.5.2. Le burnout et les autres manifestations observées sur le plan personnel**

Il existe des manifestations qui ne s'observent pas sur le plan professionnel mais sur le plan personnel. Ce mémoire en expose quelques-unes.

#### **5.5.2.1. Fatigue chronique**

L'encéphalomyélite myalgique est une maladie qui se caractérise par des douleurs musculaires, des symptômes neurologiques et psychologiques. Les personnes atteintes de cette maladie ressentent une profonde fatigue persistante, subissent des troubles du sommeil et des douleurs

---

<sup>11</sup> Wikipédia (Consulté le 27/07/2019) *Syndrome d'épuisement professionnel par l'ennui*  
[https://fr.wikipedia.org/wiki/Syndrome\\_d%27%C3%A9puisement\\_professionnel\\_par\\_l%27ennui](https://fr.wikipedia.org/wiki/Syndrome_d%27%C3%A9puisement_professionnel_par_l%27ennui)

<sup>12</sup> Selection ca (Consulté le 28/07/2019) *Qu'est-ce que le brown-out et quels en sont les symptômes?*  
<https://www.selection.ca/sante/vivre-sainement/brown-out-symptomes-travail/>

musculaires et articulaires. Cette maladie, non contagieuse et non transmissible génétiquement peut durer plusieurs mois, voire toute la vie et nécessite toujours une batterie de tests en laboratoire ou par imagerie pour être diagnostiquée.

Ce n'est qu'à partir de 1988 que ce syndrome de fatigue chronique est formellement reconnu en tant que maladie, il faudra attendre quatre ans plus tard pour qu'elle soit reconnue par l'Organisation Mondiale de la Santé. Pour les praticiens, un problème de taille se pose, la maladie n'est pas identifiée au moyen de signes physiques ou d'anomalies dans les résultats de laboratoire mais au moyen de symptômes et d'incapacités, et par l'exclusion de maladies explicatives. Il semblerait que la maladie soit liée à un événement soudain tel qu'une infection virale ou bactérienne, une immunisation, une anesthésie, un traumatisme physique, l'exposition à des polluants environnementaux, etc.

Les critères de diagnostic sont toujours étudiés et améliorés à l'heure actuelle.

Concernant l'épidémiologie, la variabilité des données recueillies est importante étant donné les incohérences dans les modèles étiologiques. Les estimations varient de 0,007% à 2,8% dans la population adulte générale et de 0,006 à 3% en soins primaires ou dans la pratique des généralistes. Tous les groupes d'âge et toutes les ethnies peuvent être touchés par ce syndrome. Les femmes en sont de 2 à 4 fois plus atteintes que les hommes (HANSEZ Isabelle et al.,2010)<sup>13</sup>.

### **5.5.2.2. Fibromyalgie**

La fibromyalgie est un syndrome caractérisé par des douleurs diffuses dans tout le corps, douleurs associées à une grande fatigue et à des troubles du sommeil. Elle s'accompagne parfois de sensations de brûlure de la tête aux pieds. Son évolution est chronique et l'intensité est variable dans le temps et selon l'individu.

Elle est reconnue par l'OMS comme un syndrome depuis 1992 et comme une maladie par l'INAMI. Son diagnostic reste sujet à controverse, faute de consensus scientifique quant à sa cause. De plus, les analyses biologiques basiques réalisées en laboratoire semblent normales et

---

<sup>13</sup> HANSEZ Isabelle et al. (2010) *Recherche sur le Burnout au sein de la population active belge*.  
Rapport final.  
Disponible à l'adresse : <http://www.emploi.belgique.be/moduleDefault.aspx?id=33630>

bon nombre des symptômes ressemblent à ceux d'autres affections rhumatismales comme l'arthrite ou l'ostéoporose.

L'American College of Rheumatology diagnostique la fibromyalgie sur base de douleurs musculo-squelettiques diffuses sur tout le corps qui durent au moins 3 mois et sur base de douleurs à la pression en au moins 11 points du corps sur les 18 désignés. En pratique, son diagnostic n'est pas réalisé suivant cette méthode consistant à exercer des pressions en certains points du corps dans plus de 80% des cas.

La fibromyalgie est présente partout dans le monde, sa prévalence se situerait entre 1 et 2%. En Belgique, elle toucherait entre 2 et 3 % de la population, dont une majorité de femmes (70 à 80 % des cas), principalement entre 35 et 45 ans. <sup>14</sup> (Direction médicale de la Mutualité chrétienne, 2016)

### **5.5.2.3. Dépression**

Il existe deux types de dépression, nous parlerons de trouble dépressif majeur lorsqu'il s'agit d'un épisode unique et isolé et de trouble dépressif majeur récurrent si plusieurs épisodes se succèdent. Les symptômes sont nombreux, ils se caractérisent principalement par une humeur dépressive, une perte d'intérêt pour participer à des activités et une diminution de libido, une perte d'appétit et modification de poids, de l'insomnie répétée et des troubles du sommeil engendrant une fatigue importante. De plus, les personnes souffrant de dépression peuvent ressentir un sentiment quotidien de dévalorisation ou de culpabilité, avoir des idées noires et des troubles cognitifs comme une mauvaise estime de soi et des difficultés pour se concentrer ou prendre des décisions.

Concernant la prévalence du trouble dépressif majeur, il a été observé un contraste important au niveau du sexe des personnes, les femmes sont beaucoup plus enclines à présenter des troubles dépressifs majeurs au cours de leur vie, ces troubles ont été estimés entre 10 et 25% chez les femmes contre seulement 5 à 12% chez les hommes. L'ethnie, l'éducation, le niveau de revenu ou le statut matrimonial ne semblent pas générer de disparités dans l'apparition de la dépression. L'âge moyen du début du trouble est d'environ 35 ans et il peut apparaître à

---

<sup>14</sup> Mutualité Chrétienne (Consulté le 27/07/2019) *Fibromyalgie*  
<https://www.mc.be/maladies-et-traitements/liste-alphabetique/fibromyalgie>

n'importe quel âge. Les personnes présentant des affections médicales générales ont une prévalence plus importante que les personnes saines.

Selon certaines études, l'apparition du premier ou second trouble dépressif survient souvent à la suite d'un facteur de stress psychosocial intense comme le décès d'un proche, un divorce, etc. Ce dernier aurait cependant moins d'influence dans la survenue d'épisodes ultérieurs.

### **5.5.3. Comparaison du burnout avec les autres manifestations observées sur les plans professionnel et personnel**

<b>Stress</b>	<b>Burnout</b>
<p>Conséquence de stress professionnels Le sens du travail n'est pas central</p> <p>Supports sociaux et stratégies d'adaptation peuvent être médiateurs entre stress et burnout</p> <p>Pas forcément d'attitudes négatives envers autrui</p> <p>Tout travailleur est vulnérable</p>	<p>Importance du sens du travail dans l'apparition du syndrome</p> <p>Conséquence d'une exposition à une conjonction de facteurs de RPS sur une longue durée qui ne permet plus de faire face aux exigences et règles du métier</p> <p>Attitudes et comportements négatifs envers les collègues, les clients, les patients, ... Cynisme</p> <p>Touche premièrement les personnes qui accordent beaucoup d'importance au travail</p>
<b>Dépression</b>	<b>Burnout</b>
<p>Epuisement émotionnel et humeur dysphorique</p> <p>Etendue à tous les aspects de la vie</p> <p>Perte du goût des choses et de la vie</p> <p>Plus faible estime de soi, défaitisme, moins grande vitalité</p> <p>Les antécédents de dépression peuvent faciliter le burnout</p>	<p>Epuisement émotionnel et humeur dysphorique</p> <p>Lié spécifiquement au travail</p> <p>Conservation du goût des choses dans les aspects de la vie autres que le travail</p> <p>Estime de soi et réalisme plus grands, vitalité plus forte que pour la dépression</p> <p>Le burnout peut s'aggraver en dépression</p>
<b>Fibromyalgie</b>	<b>Burnout</b>
<p>Liée à une longue exposition au stress</p>	<p>Lié à une longue exposition au stress</p>

Douleurs musculosquelettiques	La douleur physique n'est pas un symptôme central
Pas d'origine dans le travail	Apparaît dans le travail
<b>Fatigue chronique</b>	<b>Burnout</b>
Fatigue générale	Fatigue émotionnelle qui est associée aux deux autres composantes (Dépersonnalisation et perte d'accomplissement)
Apparaît à la suite d'une tension physique ou d'un stress de longue durée Cible des personnes engagées et actives avant l'apparition du syndrome	Apparaît à la suite d'une tension psychique ou d'un stress de longue durée
Pas d'origine systématique dans le travail (Virus)	Lié au travail
<b>Workaholisme</b>	<b>Burnout</b>
Les travailleurs passent énormément de temps au travail, sont réticents à s'en distancier et fournissent un travail au-delà de ce qui est attendu.  Le travail affecte leur vie privée  Importance du travail et du sens donné au travail pour le travailleur  Peut conduire au burnout car l'implication excessive dans le travail peut épuiser les ressources  Les émotions positives sont ressenties au travail  Les émotions négatives sont plus actives (irritation, colère, agitation)  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 le travailleur  L'épuisement propre au burnout est incompatible avec une forte implication dans le travail (« workaholisme »)  Les émotions positives sont ressenties en dehors de la sphère professionnelle  Les émotions négatives sont moins actives (fatigue, tristesse, léthargie)  Le burnout se caractérise par une diminution de la performance
<b>Karoshi</b>	<b>Burnout</b>
Surmenage	Le surmenage est un facteur nécessaire mais non suffisant
Mort subite par surcharge de travail	

<b>Bore-out</b>	<b>Burnout</b>
<p>Monotonie et manque de sens</p> <p>Sous-stimulation</p> <p>Etat désagréable de faible excitation et d'insatisfaction</p> <p>Capacité à faire des efforts</p> <p>Besoin/en demande de stimulation</p> <p>Important de redonner du sens au travail et de rendre le travail plus stimulant</p>	<p>Demandes élevées et faibles ressources</p> <p>Sur-stimulation</p> <p>Réaction (l'épuisement et la distanciation mentale) au stress professionnel chronique</p> <p>Incapacité (car épuisement) et refus (car distanciation) de faire des efforts</p> <p>Besoin d'inactivité</p> <p>Important de rétablir l'équilibre entre les efforts et les récompenses</p>
<b>Brown-out</b>	<b>Burnout</b>
<p>Touche en priorité les professions dont le contenu humain et le contenu relationnel dominant (professions de « vocation »)</p> <p>Capable d'accomplir des tâches mais avec un sentiment de lassitude immédiat</p> <p>Plutôt caractérisé par une perte totale de sens</p>	<p>Touche en priorité les professions dont le contenu humain et le contenu relationnel dominant (professions de « vocation »)</p> <p>Plus capable d'accomplir des tâches</p> <p>Plutôt caractérisé par un surmenage (sur-stimulation)</p>

## **5.6. Causes**

La source du syndrome d'épuisement professionnel est la confrontation du travailleur à une situation de travail dégradée. Les causes internes et externes qui augmentent les chances du travailleur de développer un syndrome sont appelées facteurs de risque. Les facteurs de risque contribuant à l'épuisement professionnel ont fait l'objet de nombreuses recherches et peuvent se diviser en deux catégories principales : les facteurs organisationnels, qui sont étroitement liés à l'environnement de travail et au fonctionnement de l'entreprise, et les facteurs individuels, qui ont plutôt trait aux caractéristiques du travailleur comme la personnalité, les variables sociodémographiques et les attitudes envers le travail. La plupart des recherches montrent que les caractéristiques organisationnelles sont davantage liées au burnout que les caractéristiques individuelles. Cependant, il ne faut pas pour autant négliger ces facteurs lors de la recherche des causes du burnout. En effet, ceux-ci permettent de répondre à la question suivante :

pourquoi, sous les mêmes conditions de travail, un travailleur s'épuise alors qu'un autre ne montre aucun symptôme. En outre, il est possible de prévenir le burnout en entreprise en agissant sur les causes organisationnelles.

### **5.6.1. Facteurs organisationnels**

Un grand nombre de facteurs liés à l'environnement de travail peuvent conduire à l'apparition de risques psychosociaux et donc, du burnout. Ces facteurs sont considérés comme externes à l'individu. Les acteurs de la prévention classifient généralement l'ensemble de ces facteurs selon six axes : les exigences au travail, les exigences émotionnelles, le manque d'autonomie, les mauvais rapports sociaux, les conflits de valeurs et l'insécurité de la situation de travail.

#### **5.6.1.1. Les exigences au travail**

En entreprise, l'exigence au travail peut être représentée par une culture d'entreprise valorisant à outrance la performance, la résistance au stress, l'endurance et le courage. Un travail est dit exigeant du fait de son intensité ou du temps qu'il requiert.

Les exigences temporelles sont associées à la durée du travail et à l'organisation du temps de travail. Elles se définissent comme la pression du temps. Le temps de travail ne doit pas excéder un certain seuil afin de maintenir un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée du travailleur. Il est donc indispensable pour un employeur de protéger cet équilibre sous peine de voir son collaborateur s'épuiser au travail. Un travailleur qui travaille trop, finira tôt ou tard par éprouver un manque de vie sociale. Un travailleur à horaire flexible sera généralement plus heureux qu'un travailleur à pauses. Effectivement, du fait de ses horaires flexibles, le travailleur peut plus facilement concilier sa vie professionnelle à sa vie privée et ainsi s'épanouir professionnellement et personnellement.

L'intensité du travail se traduit par des exigences quantitatives et qualitatives liées à l'exécution du travail. L'intensité peut être représentée quantitativement par la charge de travail. Elle doit être prescrite au travailleur en tenant compte de ses facultés et être en adéquation avec les objectifs et les moyens qui lui sont accordés. La charge de travail présente deux composantes, la composante réelle qui correspond au travail concret et la composante subjective qui dépend du vécu du travail de chacun. Afin que le travailleur se sente épanoui dans son travail, il est donc nécessaire d'évaluer correctement sa charge de travail pour que celui-ci ne se retrouve pas

dans une situation de surcharge ou de sous-charge. De plus, l'avènement des nouvelles technologies de l'informatique a rendu possible un suivi individuel de chaque travailleur et donc de sa charge de travail. Ses gestes, ses déplacements et ses performances sont connus et contrôlés. De l'ouvrier au cadre supérieur, le sentiment d'être en permanence surveillé est générateur de stress. Dans les exigences qualitatives, on retrouve par exemple, la complexité des tâches à effectuer, la concentration nécessaire à l'exécution des opérations, les responsabilités liées à la fonction, ... Les exigences quantitatives devront être adaptées aux exigences qualitatives

Un autre problème majeur de notre siècle renforce ces exigences, il s'agit de l'hyperconnectivité. En effet, un belge sur trois se sent stressé par l'overdose numérique et un cinquième des personnes peu ou pas actives sur le net l'éprouvent également. Ce stress numérique a amené l'apparition de nouvelles peurs comme la « nomophobie », qui correspond à la peur excessive d'être séparé de son téléphone mobile. Une étude anglaise de SecurEnvoy, publiée dans le Los Angeles Times, conclut que sur 1000 personnes interrogées au Royaume-Uni, 66 % d'entre elles sont atteintes de cette phobie. (Le vif, 2012)<sup>15</sup> Le besoin compulsif de lire ses mails ou répondre aux sollicitations permanentes ou inappropriées du smartphone à titre professionnel en font aussi partie. De plus, le recours aux mails et réseaux sociaux d'entreprise ne favorise pas les relations horizontales entre collègues, nuit à l'échange et finalement, au bonheur et à l'épanouissement au travail. La barrière entre vie privée et vie professionnelle se voit dès lors drastiquement réduite.

### **5.6.1.2. Les exigences émotionnelles**

La notion d'exigence émotionnelle permet de mesurer le coût pour la santé du travail émotionnel. « Le travail émotionnel consiste, dans l'interaction avec les bénéficiaires du travail, à maîtriser et façonner ses propres émotions, afin de maîtriser et façonner les émotions des bénéficiaires du travail. » Certains travailleurs sont confrontés à des relations émotionnellement exigeantes avec le public. Il s'agit par exemple, de contacts difficiles avec le public (clients mécontents, personnes en détresse, ...), de violences verbales (propos insultants, obscènes, ...),

---

<sup>15</sup> Le Vif (consulté le 15/07/2019) *La nomophobie ou l'angoisse d'être séparé de son GSM*  
[https://www.levif.be/actualite/sciences/la-nomophobie-ou-l-angoisse-d-etre-separe-de-son-gsm/article-normal-161347.html?fbclid=IwAR2y2Oy0q976qCcjdzx-AQtoDE7qMSVe8i6fjFvgl18ANYn5Cq6Rfz8zrNs&cookie\\_check=1563201546](https://www.levif.be/actualite/sciences/la-nomophobie-ou-l-angoisse-d-etre-separe-de-son-gsm/article-normal-161347.html?fbclid=IwAR2y2Oy0q976qCcjdzx-AQtoDE7qMSVe8i6fjFvgl18ANYn5Cq6Rfz8zrNs&cookie_check=1563201546)

du fait d'afficher vis-à-vis du public des émotions en contradiction avec son ressenti (sourire à un client désagréable, rester serein lors d'une catastrophe afin de rassurer,...)

### **5.6.1.3. Le manque d'autonomie**

L'autonomie au travail désigne la possibilité pour le travailleur d'être acteur, et non passif, vis-à-vis de son travail, de sa participation à la production et de la conduite de sa vie professionnelle. Afin de contribuer au développement personnel du travailleur et d'éviter que celui-ci ne souffre d'un manque d'autonomie au travail, il est nécessaire de lui octroyer les possibilités d'avoir une marge de manœuvre dans la manière de réaliser son travail, de participer à la prise de décisions qui le concernent et également, d'utiliser et de développer ses diverses compétences. Le travailleur a besoin d'utiliser son potentiel créatif au travail. C'est pourquoi un travail répétitif, monotone et sans valeur ajoutée, s'oppose à l'autonomie du travailleur et peut devenir une source fondamentale de déstabilisation de sa santé. Cependant, laisser les travailleurs « se débrouiller » ou leur donner des objectifs ambigus et flous ne signifie pas pour autant leur accorder de l'autonomie. Le travailleur a besoin d'être guidé, d'avoir une ligne de conduite pour l'exécution de ses tâches sous peine de se retrouver dépourvu face à celles-ci.

### **5.6.1.4. Les mauvais rapports sociaux**

Les rapports sociaux recouvrent d'une part, les relations entre travailleurs et d'autre part, les relations entre le travailleur et l'organisation qui l'emploie. La qualité des rapports sociaux et des relations au travail repose sur un grand nombre de facteurs.

Le travailleur a besoin d'avoir une vision claire et non contradictoire des tâches qu'il doit réaliser ainsi que des objectifs qu'il doit atteindre. Ceux-ci doivent être fixés en adéquation avec le véritable travail de terrain afin de permettre leur juste évaluation.

Une atmosphère de partage, d'entraide et de solidarité doit régner sur le lieu de travail. Le travailleur a besoin de sentir qu'il peut compter sur ses collègues et ses supérieurs hiérarchiques. Le support social de ceux-ci joue un rôle modérateur entre les stressés liés au travail et le burnout et permet au travailleur de mieux gérer les demandes professionnelles. Grâce à l'instauration d'espaces de discussion, les travailleurs ont la possibilité de confronter leurs opinions, de partager leurs expériences et de s'exprimer entre eux. Il s'agit d'endroits privilégiés pour apprendre à connaître l'autre et développer une relation de confiance

indispensable pour pouvoir prétendre à travailler ensemble. De plus, l'absence de violence interne contribue également à cette atmosphère productive. La violence la plus connue en entreprise est le harcèlement. L'enquête réalisée par Eurofound en 2010<sup>16</sup> révèle l'importance du harcèlement dans notre société moderne. Celle-ci a été réalisée sur 43 000 travailleurs de 31 pays (l'UE27 plus d'autres pays proches) dont 4000 travailleurs belges. Le graphique suivant illustre celle-ci.

---

<sup>16</sup> Direction générale Humanisation du travail (2015) *Aspect psychosociaux : Série stratégie Sobane gestion des risques professionnels*  
Disponible à l'adresse :  
<http://www.emploi.belgique.be/WorkArea/DownloadAsset.aspx?id=19236>

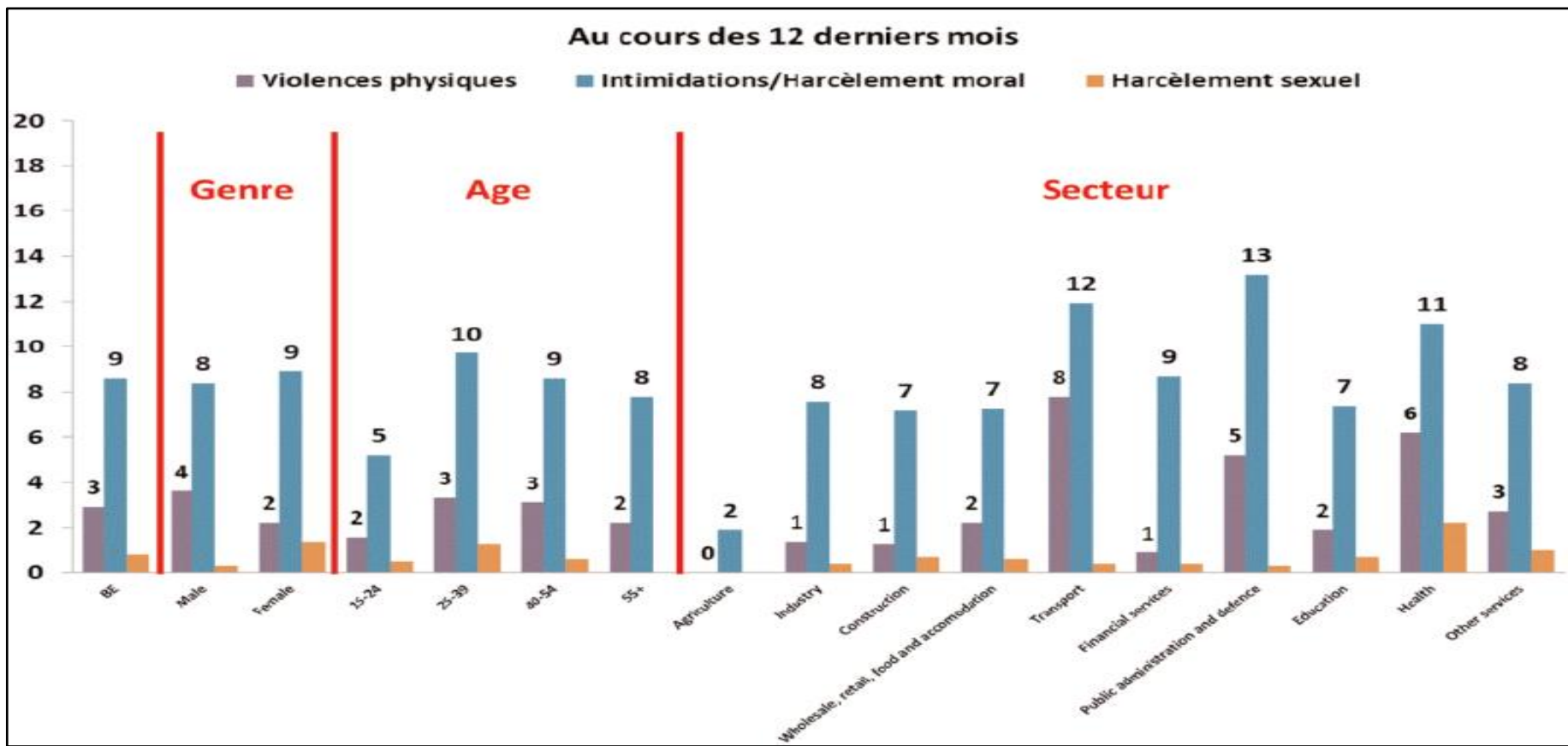


Figure 2 : Enquête Eurofound 2010 : Belgique (uniquement)

En comparant les résultats de cette enquête à ceux de l'Interdisciplinary Service for Well-Being obtenus en 2018 (Belga, 2019)<sup>17</sup>, l'un des principaux services externes pour la prévention et la protection au travail, on constate une nette progression de tous les types de harcèlement en Belgique. Le tableau ci-dessous illustre cette progression.

Type	2010	2018	Progression
Harcèlement moral	9%	15,6%	↑ 73%
Harcèlement physique	3%	3,7	↑ 23%
Harcèlement sexuel	0,8%	1,8	↑ 125%

Tableau 1 : Comparaison enquête Eurofound 2010 et IDEWE 2018

Cette progression est très inquiétante. Il a été démontré au travers de diverses études que les victimes soumises à du harcèlement principalement moral présentent davantage de problèmes de santé mentale (dépression, angoisses, stress post-traumatique, etc.) et une implication et une productivité moindre au travail.

Le supérieur hiérarchique doit être une personne accessible et disponible qui effectue pleinement son rôle d'encadrement de proximité. Il anime son équipe, la guide par son leadership et lui vient en appui face aux difficultés. Il manage également le travail pour atteindre les objectifs et n'hésite pas à donner du feed-back à son équipe pour atteindre ceux-ci.

La hiérarchie effectue des retours réguliers sur le travail accompli et gratifie symboliquement le travailleur en reconnaissant les efforts qu'il a déployés ainsi que la qualité du travail qu'il a fourni. Effectivement, le travailleur ne s'attend pas simplement à obtenir une rétribution financière mais aussi de la reconnaissance vis-à-vis de sa hiérarchie en contrepartie de la contribution qu'il apporte à l'organisation. Cette reconnaissance peut être également octroyée entre pairs grâce à l'existence de groupes entre ces derniers. La reconnaissance est fondée sur deux jugements. Le premier est le jugement d'utilité qui évalue les objectifs atteints et non les moyens utilisés. Ce jugement est porté par la hiérarchie, le client, ... Le deuxième est le jugement de beauté qui évalue la conformité du travail aux règles du métier et l'originalité du

---

<sup>17</sup> Lalibre (Consulté le 17/06/2019) Conflits, stress, burn-out, harcèlement: les travailleurs de plus en plus exposés aux risques psychosociaux  
<https://www.lalibre.be/belgique/conflits-stress-burn-out-harcèlement-les-travailleurs-de-plus-en-plus-exposés-aux-risques-psychosociaux-5c6eabd89978e2710e4e08a2>

travail. Ce jugement est quant à lui porté par les pairs de la communauté à laquelle le travailleur appartient.

#### **5.6.1.5. Les conflits de valeurs**

On peut citer comme exemples, l'abandon de certains critères de qualité par la hiérarchie dans le but de réaliser une économie de moyens afin de diminuer les coûts, le travail en mode dégradé, c'est-à-dire le fait de faire un travail de moins bonne qualité, trop vite sans les effectifs et les moyens. Le travailleur se retrouve alors en conflit éthique avec son travail. Par conséquent, il ressent un état de mal-être car ce qu'on lui demande de faire est en opposition avec sa conscience professionnelle compte tenu de la nature du travail à réaliser ou encore du temps et des moyens dont il dispose. Le travailleur peut alors perdre ou ne plus trouver le sens de son travail, avoir l'impression de faire un travail inutile, dénué de sens et par conséquent, se désengager progressivement de son travail. Des objectifs imposés par l'encadrement, l'absence de discussions avec les collègues et l'encadrement sur la manière d'atteindre ceux-ci peuvent provoquer ou amplifier cet état de mal-être.

#### **5.6.1.6. L'insécurité de la situation de travail**

Le travailleur ressent par exemple, une insécurité socio-économique lorsque celui-ci a peur de perdre son travail et de tomber au chômage. Cette insécurité peut être également liée à la précarité de son contrat de travail (CDD, temps partiel, intérim, ...), à la crainte de ne pas percevoir son salaire en fin de mois du fait des difficultés économiques subies par l'entreprise. Le travailleur peut aussi craindre pour l'avenir de sa profession et avoir peur de devoir changer de métier du jour au lendemain.

### **5.6.2. Facteurs individuels**

#### **5.6.2.1. Les caractéristiques sociodémographiques**

Actuellement, aucune étude n'a permis d'établir un lien certain entre le genre, l'âge, le statut marital et le niveau de scolarité avec la prédisposition au syndrome d'épuisement professionnel. En théorie, les hommes et les femmes seraient autant confrontés au syndrome d'épuisement professionnel. Cependant, les femmes vivraient davantage l'épuisement émotionnel, alors que

les hommes vivraient plus de dépersonnalisation et de cynisme. La prévalence du burnout serait plus grande chez les jeunes travailleurs et ceux qui ont dès lors moins d'expérience, les célibataires car ils ne pourraient pas s'appuyer sur le support social de leur partenaire, et les personnes avec un niveau d'éducation plus élevé car ces personnes occuperaient des postes à plus hautes responsabilités et donc des postes plus stressants. On dit généralement qu'il s'agit de la maladie du cadre supérieur.

### **5.6.2.2. Les traits de personnalité**

En revanche, les études ont permis de montrer que les traits de personnalité comme l'instabilité émotionnelle, le perfectionnisme, l'estime de soi, l'intolérance à l'incertitude, la pression de performance, l'affirmation de soi, la tendance à s'inquiéter jouent un rôle confirmé dans la survenue du burnout.

L'instabilité émotionnelle ou le névrotisme se traduit chez le travailleur par des difficultés à gérer ses émotions d'une manière saine et à faire face à la réalité de la vie quotidienne avec calme et maturité. Le travailleur entretient des émotions négatives telles que l'anxiété, l'hostilité, la frustration et la culpabilité. Une personne émotionnellement instable a par exemple des difficultés à contrôler sa colère et agit de manière impulsive.

Le perfectionnisme est un facteur de personnalité qui se caractérise par la poursuite de standards de performance élevés et la recherche continue de la perfection. Un travailleur perfectionniste est un travailleur consciencieux, méthodique, méticuleux, organisé, soigné, persévérant, ... Les personnes perfectionnistes ne savent pas déléguer des tâches aux autres, sont soucieuses des moindres détails, manifestent des réactions négatives face aux échecs perçus et accordent une grande importance à l'évaluation des autres à leur égard. Les perfectionnistes ont tendance à se surengager au travail.

L'estime de soi au travail représente la valeur personnelle que le travailleur s'attribue dans le cadre de son travail. Elle se définit par des sentiments d'amour-propre, de valorisation et d'acceptation de soi. En cas de déficit d'estime de soi, le travailleur peut porter des jugements négatifs à son égard, ne pas se sentir à la hauteur de sa tâche professionnelle, et être amené à éprouver des difficultés à se faire confiance et à s'accorder de la valeur. Une faible estime de soi peut provoquer une crainte chez le travailleur pouvant aller jusqu'à la tétanisation face à la confrontation à de nouveaux défis professionnels.

L'intolérance à l'incertitude est l'incapacité à accepter le fait de ne pouvoir tout prévoir dans la vie de tous les jours. Un travailleur intolérant à l'incertitude éprouve des difficultés à gérer les imprévus, c'est-à-dire les tâches non planifiées, et à supporter les incertitudes en lien avec son avenir professionnel. Il a tendance à voir les situations non prévues plus menaçantes que ce qu'elles ne le sont réellement.

La pression de la performance au travail se manifeste chez le travailleur par un sens aigu de l'autocritique envers son travail, des exigences élevées envers lui-même et la crainte de démontrer une faible performance dans tous les aspects du travail. Elle est apparentée avec la peur de l'échec, c'est-à-dire le fait de vouloir éviter l'échec dans les situations d'évaluation pour ne pas avoir honte de celui-ci et ne pas devoir en assumer les conséquences. Un travailleur devant faire face à une pression de performance excessive peut avoir des attentes irréalistes envers lui et par conséquent, être en détresse.

L'affirmation de soi est la capacité d'un individu à s'affirmer et à agir en fonction de ses idées et de ses valeurs. Un individu présentant cette capacité est perçu par le public comme socialement audacieux, aventureux et décomplexé. Un travailleur éprouvant des difficultés à s'affirmer a tendance à faire passer les besoins de ses collègues avant les siens, à tolérer des situations au travail qu'ils jugent intolérables, inconfortables car il a peur de devoir assumer les conséquences liées à l'expression de ses insatisfactions.

La tendance à s'inquiéter au travail est le fait pour un individu de craindre une conséquence négative liée à une situation future incertaine dans le cadre de son travail. Les inquiétudes portent souvent sur le futur ou sur des événements qui pourraient survenir. Un travailleur qui s'inquiète de manière démesurée est un travailleur anxieux qui n'arrive pas à contrôler ses pensées négatives.

Tous ces traits de caractère contribuent à l'apparition du burnout mais ne réduisent en rien l'influence des facteurs de risque psychosociaux liés au travail dans la survenue du burnout.

### **5.6.2.3. Les attitudes envers le travail**

Un travailleur qui accorde une importance primordiale à son travail dans sa vie et dans son identité est un travailleur qui est d'autant plus investi au travail. Cet engagement est lié au fait que ce travailleur désire se rendre utile et s'accomplir dans le cadre de son travail. Le travail représente donc pour lui le moyen de subvenir à son besoin d'accomplissement de soi, c'est-à-

dire le cinquième besoin de la pyramide de Maslow. L'engagement que témoigne ce travailleur envers son boulot peut mener dans certaines situations à un burnout. Effectivement, en cas de déséquilibre important entre la réalité de son travail et la vision idéale de ce que devrait être son travail au regard de ce qu'il représente à ses yeux, le travailleur pourrait en absence de régulation basculer dans un syndrome d'épuisement professionnel du fait d'une exposition chronique à des facteurs de risque psychosociaux. Par ailleurs, les considérations du travail diffèrent en fonction des pays. Par exemple en France, le travail ne correspond pas uniquement à une rentrée financière mais également à un moyen d'accomplissement personnel. En Angleterre en revanche, les britanniques évoquent un rapport plus distancié au travail. Dans les pays où le chômage est conséquent, la valeur du travail est jugée comme très importante et avoir un travail est souvent reconnu comme un privilège

L'identité personnelle se construit étape par étape, au cours d'un long processus qui s'exprime fortement de la naissance à l'adolescence pour se poursuivre à l'âge adulte. Un travailleur qui cherche à obtenir une reconnaissance de son identité sera sujet à s'investir professionnellement davantage. Dans certains cas, ce surinvestissement est lié à un manque de reconnaissance durant l'enfance. Le travail entre donc en forte résonance avec l'identité personnelle et l'histoire infantile du travailleur.

Peu importe son métier, le poste qu'il occupe et les tâches qu'il effectue, il est nécessaire de comprendre l'impact de l'organisation sur la construction de l'image de soi du travailleur. Il faut donc analyser la manière selon laquelle il s'investit dans son travail et la façon selon laquelle le travail le lui rend en retour ou pas...

## **5.7. Les outils de « mesure »**

### **5.7.1. Mesure de l'épuisement professionnel**

Divers outils de détection du burnout ont vu le jour à la fin du vingtième siècle et au début du vingt et unième siècle, ils se basent sur la situation vécue par le travailleur. La liste non-exhaustive ci-dessous reprend ces outils et les explicite.

- Maslach Burnout Inventory :

Mise au point par Maslach & Jackson en 1981, il s'agit du questionnaire scientifiquement validé le plus utilisé aujourd'hui. Son objectif consiste à étudier les conséquences du stress chronique

afin d'évaluer l'atteinte psychologique au travail. La version originale du questionnaire comporte 22 questions qui permettent d'explorer 3 dimensions : l'épuisement émotionnel, la déshumanisation et le degré d'accomplissement personnel. La méthode de calcul du questionnaire est encore aujourd'hui sujette à controverse ; pour certains, les résultats obtenus pour chacune de ces dimensions ne peuvent être considérés comme un tout et ne peuvent donc être additionnés. Cet outil permet simplement de distinguer pour chacune des dimensions, si le niveau est faible, moyen ou élevé.

Cette version originale est destinée aux professions d'aide car elle se focalise sur les répercussions psychologiques des exigences émotionnelles et affectives liées aux relations à la clientèle. Il existe cependant un questionnaire applicable à toutes les professions contenant 16 questions et se nommant MBI-GS.

- Copenhagen Burnout Inventory :

Ce questionnaire a été développé en 2005 à la suite d'un certain nombre de limites rencontrées avec le Maslach Burnout Inventory, Il est cependant pratiquement équivalent à ce dernier à la différence qu'il ne comporte que 19 questions et que l'échelle de Likert se décompose en 5 points. Il vise principalement à évaluer la composante centrale du burnout, c'est-à-dire le sentiment de fatigue et d'épuisement.

Ce questionnaire est, contrairement au MBI, libre de droits.

- Burnout Measure (BM)

Cet outil comprend 21 items, évalués sur des échelles de fréquence de 7 points, évaluant le niveau d'épuisement physique, émotionnel et mental d'un individu. Il existe une version plus courte du BM, le BMS, composé seulement de 10 éléments dont la facilité d'utilisation et la validité le rendent plus attractif pour les chercheurs et les praticiens intéressés par la gestion du stress.

- Oldenburg Burnout Inventory (OLBI)

Publié par la psychologue Evangelia Demerouti et ses pairs en 2003, ce modèle part du principe que le burnout est caractérisé par deux composantes, d'une part, l'exténuation, qui comporte des aspects physiques, affectifs, cognitifs, et d'autre part, le désengagement, qui correspond à une distanciation par rapport à son travail.

Par conséquent, une personne qui présente une seule de ces composantes serait exténuée ou désengagée, mais probablement pas en burnout.

Ce modèle est utilisé depuis plus de dix ans aux États-Unis et dans le monde.

- Shirom-Melamed Burnout Measure (SMBM)

Composé de 14 éléments, le SMBM original conceptualise l'épuisement professionnel en termes de fatigue physique, de lassitude cognitive et d'épuisement émotionnel. La fatigue physique fait référence à des sensations de fatigue et à de faibles niveaux d'énergie lors de la réalisation de tâches quotidiennes au travail, comme se lever le matin pour aller au travail. L'épuisement émotionnel consiste à se sentir trop faible pour manifester de l'empathie à l'égard de clients ou de collègues de travail et à ne pas avoir l'énergie nécessaire pour investir dans les relations avec d'autres personnes au travail. La lassitude cognitive fait quant à elle référence à des sentiments de lenteur dans la pensée et à une agilité mentale réduite.

Ce procédé de mesure est basé sur le travail de Maslach et la théorie de conservation des ressources de Hobfoll (1989, 1998). En examinant la partie relative à cet épuisement émotionnel, on constate une ressemblance importante par rapport à la mesure du concept de dépersonnalisation de Maslach.

### **5.7.2. Mesure des facteurs de risque organisationnels**

La santé au travail dépend en grande partie de l'adéquation perçue entre les capacités de l'employé et les exigences du lieu de travail. L'Areas of Worklife Survey (AWLS), créé en 2000 et validé en 2005 par Leiter et Maslach, cible les 6 aspects du milieu du travail pouvant constituer des facteurs de risque. Il s'agit de la charge de travail, du contrôle, des récompenses, de l'esprit de communauté, de l'équité et des valeurs. Ces domaines sont suffisamment vastes pour englober la riche variété des approches de recherches adoptées tout en étant suffisamment précis pour permettre des distinctions claires entre eux.

Cette théorie repose sur l'hypothèse que l'épuisement professionnel n'est pas un problème individuel, mais un déséquilibre entre certains domaines organisationnels et le travailleur. D'une part, si une organisation ou un secteur concret fait preuve de force dans un domaine, ou a un problème affectant une quelconque dimension de l'épuisement, il serait plus efficace d'agir sur l'organisation plutôt que sur des individus particuliers. D'autre part, visualiser un schéma

clair des domaines qui affectent positivement ou négativement les dimensions de l'épuisement faciliterait la formation de groupes de travail, orientés par des professionnels, afin de mettre en œuvre des mesures qui peuvent contribuer positivement au changement.

Parmi les divers autres questionnaires, il est le seul à mesurer des facteurs organisationnels spécifiquement liés à l'épuisement professionnel. Il accompagne généralement le MBI et constitue de par leur combinaison un outil qui a pour but d'aider les organisations et les individus à identifier les zones sur lesquelles intervenir pour prévenir le burnout. Sa fiabilité et sa validité ont été démontrées dans divers milieux professionnels, il existe également une version française nommée Aspects du Milieu de Travail (AMT). Celle-ci a été développée en 2005.

### **5.7.3. Mesure des facteurs de risque individuels**

Se fier uniquement aux facteurs organisationnels s'avère insuffisant pour prévenir l'épuisement professionnel. Une étude réalisée par Awa, W.L., Plaumann, M. and Walter, U (2014).<sup>18</sup> démontre que les interventions orientées vers l'individu permettent de réduire le niveau d'épuisement professionnel et d'augmenter la santé psychologique au travail. Combiner ces interventions avec celles orientées vers l'individu donnerait même de meilleurs résultats. Actuellement, il n'existe pas d'outils efficaces et validés pour évaluer les facteurs de risque individuels. Cependant, il existe un questionnaire axé sur le style personnel au travail (SPT) utilisé comme complément de l'AWLS.

Cet outil comporte 26 items répartis en six facteurs, le perfectionnisme, l'estime de soi, l'intolérance à l'incertitude, la pression de performance, l'affirmation de soi et la tendance à s'inquiéter.

---

<sup>18</sup> DESJARDINS Sabrina (2014) *Facteurs de risque individuels de l'épuisement professionnel : validation du questionnaire Style Personnel au Travail.*

Thèse de doctorat présentée au département de psychologie. Université de Sherbrooke.

Disponible à l'adresse :

[https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/5874/Desjardins\\_Sabrina\\_DPs\\_2014.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/5874/Desjardins_Sabrina_DPs_2014.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

## **5.8. Comment prévenir le burnout ?**

Pour prévenir l'apparition du phénomène d'épuisement professionnel, il est recommandé de veiller à ce que l'organisation du travail et les contraintes qu'elle génère ne remettent pas en cause sérieusement les salariés au regard des règles et des valeurs de leur métier. Il est également nécessaire de favoriser le travail d'équipe et le soutien social.

Les moyens proposés pour prévenir et réduire le burnout sont de deux ordres : centrés sur l'organisation du travail ou sur l'individu.

Au niveau collectif, le repérage du burnout peut être réalisé via questionnaire ou grâce à certains indicateurs tels que les taux d'absentéisme et de turnover. Lorsque des cas de burnout sont suspectés dans l'entreprise, il est conseillé de mettre en place une démarche de prévention primaire des risques psychosociaux. Ces risques psychosociaux sont décrits dans le chapitre « facteurs organisationnels ». Cette démarche doit s'accompagner de la mise en place de mesures de prévention adaptées. Elles ont pour but la diminution des exigences professionnelles qui pèsent sur les salariés et l'augmentation des ressources mises à leur disposition car selon le modèle exigences-ressources, les demandes épuisent les ressources des travailleurs et par conséquent augmentent le burnout, alors que les ressources allouées aux travailleurs peuvent quant à elles réduire le sentiment d'épuisement. Il s'agit par exemple, d'améliorer le retour sur l'efficacité du travail et la reconnaissance du travail accompli, de diminuer les inégalités, d'augmenter l'autonomie, de veiller à une charge de travail adéquate, .... Il faut donc dépister aussi vite que possible les risques, les analyser au moyen d'une analyse de risques, élaborer un plan d'action, le mettre en œuvre et finalement, l'évaluer.

Au niveau individuel, l'employeur, l'encadrement, les acteurs de la prévention au sein de l'entreprise, le service de santé au travail ont le devoir de rester vigilants à un ensemble de symptômes pouvant présager que le salarié est peut-être en épuisement professionnel. Il est possible de mettre en place des actions de prévention secondaire visant à prévenir ou à réduire le burnout au niveau de l'individu. Celles-ci ont pour objectif de développer les capacités d'adaptation des individus afin de les aider à mieux gérer les facteurs de stress dans leur milieu professionnel et à leur apporter des connaissances de base sur le thème « bien-être-santé » comme la gestion du stress, l'hygiène de vie et la récupération d'énergie. Elles peuvent prendre la forme de formations à la communication, de thérapies cognitivo-comportementales, ou d'un apprentissage de la relaxation. L'impact de toutes ces techniques est positif mais limité sur le

burnout. En outre, les travailleurs peuvent adopter certaines techniques afin de les préserver du burnout au travail. Il s'agit par exemple, d'établir un horaire, de planifier son travail, d'éviter le perfectionnisme, d'apprendre à dire non et à déléguer, à ne pas hésiter à demander de l'aide à des personnes différentes, internes et externes à l'organisation, de varier son travail dans la mesure du possible.

Pour obtenir des effets à long terme, il est important de combiner des approches centrées sur l'organisation avec des approches centrées sur l'individu.

### **5.9. Comment réagir en cas de burnout ?**

La prévention tertiaire du burnout consiste à réhabiliter une personne en burnout et à la prévenir des rechutes. La personne concernée n'est donc plus au travail contrairement au stade de la prévention secondaire. Elle souffre d'un burnout et est par conséquent en maladie. Les dommages causés par le burnout nécessitent un traitement. Des mesures tertiaires doivent donc être prises. Ces mesures visent à aider la personne pour reprendre son travail après son rétablissement et à éviter qu'elle ne rechute.

Dans plus d'un cas sur deux, le retour au travail après un burnout est un échec. Les sociétés sont souvent démunies face à ces situations et ne savent pas comment réagir. En pratique, un grand nombre d'entreprises s'arrangent pour que les personnes concernées partent grâce à des ruptures conventionnelles ou démissionnent. Ces départs sont des échecs du point de vue de la prévention.

Pour le travailleur, revenir sur son lieu de travail après une longue absence due à un burnout est un challenge difficile. Effectivement, ce retour peut être source d'inquiétudes et d'anxiété chez le travailleur qui ressent une certaine gêne vis-à-vis de ses collègues et de sa hiérarchie. Ces derniers peuvent avoir une perception péjorative des difficultés vécues par le salarié qu'ils attribuent à des facteurs personnels plutôt que professionnels. Les rapports entre le salarié et ceux-ci peuvent donc s'en trouver modifiés. Il est à savoir que plus l'absence est longue et plus la réintégration est difficile.

L'entreprise a le devoir d'analyser les causes organisationnelles responsables de ce mal-être et d'établir un plan d'action afin de les corriger. Rien n'est pire pour le salarié qui revient d'un burnout que de constater que rien n'a changé et que son employeur n'a pris aucune mesure afin d'éliminer les risques psychosociaux qui ont causé son départ en maladie. Dans ce cas, il est

fortement probable que le travailleur concerné rechute rapidement. Si le plan d'action n'a pas encore pu être mis en œuvre, il est crucial d'informer le travailleur de son état d'avancement, de lui présenter les mesures et surtout de le solliciter afin d'obtenir son avis sur la pertinence celles-ci.

L'employeur avec l'aide des services concernés doit analyser les modalités concernant la réintégration du salarié, c'est-à-dire d'une part, prévoir si nécessaire un aménagement d'une transition comme par exemple : un temps partiel médical ou une affectation à un poste différent et d'autre part, redéfinir les objectifs et les moyens mis à la disposition du travailleur. Une visite de reprise par le médecin du travail doit donc être programmée en vue d'établir les conditions de reprise du salarié. Il est judicieux que le manager direct du salarié procède à un entretien avec le salarié pour échanger avec lui sur les modalités pratiques de son retour, pour construire avec lui sa réinsertion étape par étape, avec une personne de confiance chargée de le suivre et de l'accompagner pendant sa reprise, pour l'informer des éventuels changements survenus durant son absence.

Le personnel doit être averti du retour de leur collègue et être sensibilisé aux risques psychosociaux et au burnout. Il est en effet essentiel de préparer les collègues et le N+1 au ré-accueil du salarié et notamment de tenir compte des éventuels changements d'organisation dus aux modalités de réintégration du salarié. Dans la plupart des cas, un malaise est ressenti par le salarié lors des premières reprises de contact avec ses collègues.

Néanmoins, malgré la mise en place de toutes ces actions, il est possible que le salarié ne supporte pas son retour ou même, que le salarié ne puisse pas revenir de son fait ou suite à la décision d'inaptitude du médecin du travail. Il est alors nécessaire d'envisager sa réorientation professionnelle voire sa reconversion professionnelle et de mettre en place un accompagnement personnalisé du salarié pour l'aider à faire face à tous ces changements.

### **5.10. Les différents acteurs du burnout ?**

L'employeur coordonne les différentes équipes et attribue les moyens nécessaires à la préservation de la santé physique et mentale des travailleurs. Il facilite, avec l'aide de la ligne hiérarchique, la réinsertion du travailleur dans son environnement après avoir été victime d'un burnout.

La direction des ressources humaines s'occupe de la réalisation d'enquêtes administratives afin d'établir les responsabilités lors de plaintes, témoignages, écrits du personnel, du médecin du travail ou du comité de prévention et de protection des travailleurs. La DRH peut ensuite mettre en place des procédures disciplinaires, proposer un changement de service, mettre une mauvaise évaluation au responsable, prendre des mesures de révision ou de reconstitution de la situation statutaire de la victime ou engager une procédure pénale. Elle doit aussi mettre en œuvre des actions de sensibilisation et de prévention.

Le conseiller en prévention participe à l'analyse des risques psychosociaux et des incidents, il peut faire le lien avec l'entreprise et trouver des mesures collectives ou conservatoires pour améliorer les conditions de travail. Il reçoit, accepte ou refuse, les demandes d'intervention psychosociale formelles et informelles. Il recueille également les témoignages et informe l'employeur de l'identité des personnes qui bénéficient d'une protection contre le licenciement. Il tire des conclusions des incidents de nature psychosociale qui se sont répétés et ayant fait l'objet d'une intervention psychosociale informelle par lui-même ou par la personne de confiance et les transfère au moins une fois par an à l'employeur sous forme collective et anonyme. Il propose des actions de prévention, de formation et d'information.

Les délégués du personnel veillent à la protection de la santé physique et mentale du travailleur. Ils présentent à l'employeur les réclamations individuelles ou collectives de l'ensemble des salariés en terme d'application du droit du travail. Ils ont également la possibilité de faire des suggestions sur l'organisation générale de l'entreprise.

L'assistant social accompagne les personnes dans leur réflexion sur les différentes issues qui s'offrent à elles et les assiste dans leurs démarches administratives avec l'aide de l'infirmier du travail, du médecin du travail ou tout autre intervenant.

Le médecin généraliste assure un suivi régulier et sur le long terme des patients, il a une vision globale de chacun d'entre eux et est en première ligne pour diagnostiquer et repérer les signes de burnout, le cas échéant il peut prescrire un arrêt de travail.

Le médecin spécialiste ou psychiatre confirme ou infirme le diagnostic médical et prescrit éventuellement un traitement médical adapté ou une prise en charge psychothérapeutique.

Le médecin du travail peut faire le lien entre la santé des travailleurs et d'éventuels problèmes ou difficultés au travail à l'aide de ses connaissances du milieu professionnel. Il ne peut réaliser de prescription médicale en entreprise, il joue plutôt un rôle de prévention et oriente le

travailleur vers des acteurs externes tels qu'un psychologue, un médecin ou même l'assistant social. Il communique aussi avec l'employeur, l'alerte en cas de problèmes et suggère des solutions collectives visant à aider le travailleur.

Le psychologue ou thérapeute intervient en aval avec l'aide des médecins et prend en charge individuellement le travailleur victime d'un syndrome d'épuisement professionnel. Il a un rôle d'écoute, d'accompagnement et d'aide à la reconstruction.

### **5.11. Le burnout et la loi**

La notion de « Burnout » est intégrée pour la première fois dans la modification de loi relative au bien-être au travail parue en 2014. Elle a permis de mettre l'accent sur l'ensemble des risques psychosociaux au travail et plus seulement sur la prévention de la violence et du harcèlement moral et sexuel. Elle est d'application depuis cette même année et oblige l'employeur à adapter son règlement de travail pour fin février 2015. Celle-ci prévoit la mise en place de mesures structurelles et organisationnelles afin de limiter le stress et d'éviter l'épuisement professionnel. Des mécanismes de prévention collectifs doivent aussi être élaborés et une réflexion globale devra être menée afin d'estimer les risques et les éviter. Le cas échéant, l'entreprise est en charge de prévoir une nouvelle organisation de travail et/ou des nouvelles conditions de travail.

Le mot « Burnout » n'est par contre pas encore inscrit dans la loi. Il est repris dans les risques psychosociaux qui sont définis comme « la probabilité qu'un ou plusieurs travailleurs subissent un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique, suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail, sur lesquelles l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger. »

Le dommage psychique peut par exemple se manifester par des angoisses, de la dépression, du burnout, ...

Une seconde modification de loi portant sur des dispositions diverses relatives au travail parue le 26 mars 2018 fait état de projets destinés à la prévention du burnout ainsi qu'à leur financement par certaines cotisations patronales. Les secteurs ou les entreprises peuvent désormais lancer un projet et recevoir un financement auprès du Conseil National du Travail, cependant, la procédure doit encore être promulguée dans un arrêté royal. Cette nouvelle réglementation a pour objectif de déjà détecter à un stade précoce les groupes à risque et

d'intervenir de manière préventive pour éviter leur chute. Cela est possible en organisant des formations sur la problématique du burnout ou la gestion du stress, en élaborant des actions de sensibilisation et via des outils prévus pour la détection précoce du burnout. Un financement de maximum 8 000 euros est assigné par projet. (2018)<sup>19</sup>

Depuis le 28 mai 2019, le burnout est reconnu comme un phénomène lié au travail par l'OMS. Il s'agit d'une nouveauté étant donné que le burnout n'était pas spécifiquement relié au monde professionnel mais à d'autres activités de la vie comme la parentalité.

En outre, les trois dimensions étudiées dans les différents MBI sont désormais inscrites et reconnues dans la classification internationale des maladies. (ICD-11) Ce premier pas devrait permettre à l'OMS d'élaborer de nouvelles lignes directrices pour pouvoir évaluer la santé mentale en milieu professionnel et reconnaître le burnout comme une maladie dans les années à venir.

---

<sup>19</sup> UCM (consulté le 14/05/2019) **Financement des projets destinés à la prévention du burn-out au travail**  
<https://www.ucm.be/Actualites/Financement-des-projets-destines-a-la-prevention-du-burn-out-au-travail>

## 6. Etude empirique

### 6.1. Objectifs

Les objectifs de cette étude sont : définir les profils de burnout de l'échantillon étudié à l'aide du MBI-GS, évaluer les facteurs organisationnels de l'AWLS, étudier l'influence des données sociodémographiques sur les piliers du MBI-GS et sur les aspects du milieu de travail de l'AWLS, faire le lien entre les facteurs professionnels de l'AWLS et les piliers du MBI-GS et vérifier les résultats obtenus avec la littérature.

### 6.2. Méthodologie

#### 6.2.1. Construction et choix des questionnaires

Trois questionnaires ont été employés pour réaliser le sondage. Le premier questionnaire est la Fiche d'Identité (FI), le deuxième est le Maslach Burnout Inventory - General Survey (MBI-GS) et le troisième est l'Areas of Worklife Survey (AWLS).

##### 6.2.1.1. Fiche d'identité

Une fiche d'identité permet d'en savoir plus sur la population étudiée et de réaliser des statistiques descriptives afin de mettre en évidence d'éventuels liens statistiquement significatifs entre les données sociodémographiques et les différents questionnaires. Elle permet également de comparer le ressenti des participants à propos de leur profil de burnout par rapport aux résultats du MBI-GS.

L'ensemble des variables étudiées est repris dans le tableau ci-dessous.

Variables de la fiche d'identité	
Sexe	Taille de l'entreprise
Age	Expérience
Niveau d'étude	Régime de travail
Statut professionnel	Heures prestées par semaine
Secteur d'activité	Niveau d'épuisement ressenti

Tableau 2 : Variables de la fiche d'identité

Cette fiche d'identité contient également deux questions supplémentaires en lien avec les deux autres questionnaires employés dans cette étude :

- Avez-vous déjà eu dans votre vie des moments où vous étiez davantage épuisé que maintenant ?
- Quel est le facteur de risque organisationnel qui vous affecte le plus ?

### **6.2.1.2. Maslach Burnout Inventory - General Survey**

Le MBI-GS a été choisi pour évaluer le niveau de burnout des participants car il est le questionnaire scientifiquement validé le plus utilisé aujourd'hui.

Il s'agit d'une échelle de fréquence composée de 16 items qui explorent les trois dimensions définissant le burnout, le sentiment d'épuisement professionnel (SEP), le sentiment de dépersonnalisation (SD) et le sentiment d'accomplissement personnel. (SAP)

Chaque dimension du MBI-GS est analysée par un certain nombre d'items et la cotation de chaque item se fait par l'intermédiaire d'une échelle de Likert décrite ci-dessous.

<b>Dimension du MBI-GS</b>	<b>Nombre d'items</b>	<b>Questions</b>	<b>Cotation</b>	<b>Fréquence correspondante</b>
SEP	5	1 2 3 4 6	0	Jamais
SD	5	8 9 13 14 15	1	Quelques fois par an
SAP	6	5 7 10 11 12 16	2	Une fois par mois
			3	Quelques fois par mois
			4	Une fois par semaine
			5	Quelques fois par semaine
			6	Tous les jours

Tableau 3 : Méthode d'évaluation du MBI-GS

Les scores sont obtenus en sommant les résultats de chacune des questions pour chaque dimension et l'interprétation des résultats est réalisée à l'aide du tableau comparatif suivant. Chaque score est exprimé en faible/modéré/élevé selon la version originale du MBI-GS.

Trois piliers du MBI-GS	Faible	Modéré	Elevé
Sentiment d'épuisement professionnel	SEP<9	10<SEP<16	SEP>17
Sentiment de dépersonnalisation	SD<5	6<SD<11	SD>12
Sentiment d'efficacité	SAP<25	26<SAP<29	SAP>30

Tableau 4 : Echelle de burnout du MBI-GS

Le tableau suivant présente les différents profils de burnout selon les scores obtenus dans les différentes dimensions du MBI-GS.

Profils de burnout		Trois piliers du burnout (MBI-GS)		
Fiche d'identité & MBI-GS simplifié	MBI-GS détaillé	Epuisement professionnel	Dépersonnalisation	Accomplissement personnel
Pas en burnout	Engagé	Bas	Bas	Haut
A risque de faire un burnout	Inefficace			Bas
	Surcharge	Haut		
	Désengagé		Haut	
	A la limite du burnout	Haut	Haut	Haut
		Haut	Haut	Moyen
En burnout	En burnout	Haut	Haut	Bas

Tableau 5 : Profils de burnout

Selon la FI et le MBI-GS, un score élevé à l'épuisement professionnel et à la dépersonnalisation ainsi qu'un score faible à l'accomplissement professionnel signifie que le participant est en épuisement professionnel. En revanche, un score élevé en épuisement professionnel ou un score élevé en dépersonnalisation ou un score bas en accomplissement personnel signifie que le participant présente un profil de burnout à risque. Les autres cas sont considérés comme n'étant pas en burnout.

### 6.2.1.3. Areas of Worklife Survey

L'AWLS a été choisi d'une part, car il le seul questionnaire à mesurer des facteurs organisationnels spécifiquement liés à l'épuisement professionnel et d'autre part, car il a été développé par les mêmes auteurs que le MBI-GS. Ces deux questionnaires vont donc de pair.

Il s'agit d'une échelle de fréquence composée de 29 items qui explorent les 6 facteurs de risque organisationnels de l'épuisement professionnel. Ceux-ci sont repris dans le tableau ci-dessous. Chaque dimension de l'AWLS est analysée par un certain nombre d'items et la cotation de chaque item se fait par l'intermédiaire d'une échelle de Likert.

Facteurs étudiés	Nombre d'items	Questions	Cotation	Fréquence correspondante
Charge de travail	6	1 2 3 4 5 6	1	Tout à fait en désaccord
Contrôle	3	7 8 9	2	Plutôt en désaccord
Récompense	4	10 11 12 13	3	Difficile à dire
Esprit de communauté	5	14 15 16 17 18	4	Plutôt en accord
Équité	6	19 20 21 22 23 24	5	Tout à fait d'accord
Valeur	5	25 26 27 28 29		

Tableau 6 : Méthode d'évaluation de l'AWLS

Les scores sont obtenus en sommant les résultats de chacune des questions pour chaque facteur de risque. La version traduite comporte des questions formulées à l'aide de tournures de phrases négatives et positives, l'échelle de cotation a donc été adaptée en fonction de la question de façon à être en phase avec le sens de chaque facteur évalué. Le sens négatif a été choisi pour chaque facteur. Les facteurs sont donc la charge de travail excessive, les conflits de valeurs, l'équité non respectée, l'esprit de communauté inexistant, le manque d'autonomie et de récompenses.

### 6.2.2. Echantillon

Notre échantillon est constitué de 120 travailleurs francophones dont 61 hommes et 59 femmes.

La moyenne d'âge de l'échantillon est légèrement inférieure à 41 ans avec une répartition presque équivalente dans chacune des tranches d'âge hormis celle des 60 ans et plus. L'âge des

participants est compris entre 21 et 63 ans et plus de la moitié des participants (62%) vit en couple. La participation à cette étude était limitée uniquement aux personnes de plus de 18 ans et faisant partie du monde du travail quel que soit le régime de travail. L'ensemble des âges récoltés entre dans ces conditions d'admissibilité grâce aux contraintes imposées lors de la complétion du questionnaire.

Les personnes sondées travaillent principalement (85%) dans des moyennes et grandes entreprises et près de la moitié des sondés (44%) provient d'un secteur industriel et technique.

Pratiquement l'ensemble des répondants dispose au moins d'un diplôme du secondaire (93%) et le statut professionnel des sondés est principalement constitué d'employés (65%) et de cadres (27%).

Les sondés disposent pour la plupart d'un temps plein (86%) et une majorité d'entre eux (83%) travaille au minimum 38 heures par semaine. Seulement quelques sondés (17%) ont une expérience inférieure à 3 ans.

Le tableau suivant présente la répartition des répondants en fonction des différentes variables sociodémographiques :

<b>Distribution des participants en fonction des variables sociodémographiques</b>		
<b>Variables sociodémographiques</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
1 - Quel est votre sexe ?		
Féminin	59	49%
Masculin	61	51%
2- Quel est votre état civil ?		
Célibataire(e)	37	31%
Divorcé(e)	9	8%
Marié(e)	50	42%
Conjoint(e) de fait	24	20%
3 - Quel est votre âge ?		
18-29	32	27%
30-39	26	22%
40-49	24	20%
50-59	29	24%
60+	9	8%

4 - Quel est votre niveau d'étude ?		
Primaire	1	1%
Secondaire inférieur	7	6%
Secondaire supérieur	30	25%
Bachelier	41	34%
Master	41	34%
5 - Quel est votre statut professionnel ?		
Intérimaire	1	1%
Ouvrier	9	8%
Employé	78	65%
Cadre	25	21%
Cadre supérieur	7	6%
6 - Dans quel domaine travaillez-vous ?		
Administration & législation	6	5%
Autre	23	19%
Bâtiment & construction	5	4%
Communication	1	1%
Culture	1	1%
Economie & gestion	4	3%
Informatique & télécommunication	3	3%
Santé & bien-être	6	5%
Sciences	2	2%
Sciences humaines & sociales	8	7%
Sécurité	1	1%
Technique & industrie	53	44%
Tourisme, sports & loisirs	1	1%
Transports & logistique	6	5%
7 - Quelle est la taille de votre entreprise ?		
Micro-entreprise (< 10 personnes)	11	9%
Petite entreprise (< 50 personnes)	7	6%
Moyenne entreprise (< 250 personnes)	20	17%
Grande entreprise (> 250 personnes)	82	68%
8 - Quelle est votre expérience professionnelle ?		
Junior (Exp. < 3 ans)	17	14%
Confirmé (3 < Exp. < 15 ans)	37	31%
Expérimenté (Exp. > 15 ans)	66	55%
9 - Quel est votre régime de travail ?		
4/5 temps	13	11%
Autre	3	3%
Mi-temps	1	1%
Temps plein	103	86%

10 - Combien d'heures en moyenne par semaine travaillez-vous ?		
27 heures et moins	1	1%
28 à 37 heures	20	17%
38 à 47 heures	85	71%
48 à 57 heures	12	10%
58 heures et plus	2	2%
11- Actuellement, quel est votre niveau de burnout ressenti ?		
Pas en burnout	25	21%
A risque de faire un burnout	81	68%
En burnout	14	12%
12 - Avez-vous déjà eu dans votre vie des moments où vous étiez davantage épuisé que maintenant ?		
Non	38	32%
Oui	82	68%
13 - Quel est le facteur de risque organisationnel qui vous affecte le plus ?		
Charge de travail excessive	62	52%
Conflit de valeurs	10	8%
Équité non respectée	15	13%
Esprit de communauté inexistant	16	13%
Manque d'autonomie	2	2%
Pas de récompenses	15	13%

Tableau 7 : Distribution des participants en fonction des variables sociodémographiques

### **6.2.3. Lancement de l'enquête**

La diffusion du questionnaire est réalisée via les réseaux sociaux et professionnels ainsi qu'en interne dans plusieurs organisations différentes. Les sondés sont invités à répondre à l'enquête de manière informatique via Internet grâce à un lien URL. Pour ceux ne disposant pas d'accès Internet, une version PDF papier a été fournie. Les questionnaires ayant été complétés de manière manuscrite ont ensuite été encodés informatiquement par les responsables de l'étude.

Le sondage a été informatiquement réalisé via le programme Google Forms. Il s'agit d'un outil de la suite bureautique de Google qui permet entre autres de réaliser des évaluations, sous forme de questionnaire, et d'obtenir une note pour chaque participant. Le questionnaire Google Forms réalisé se compose de trois rubriques. La première rubrique informe le participant sur les modalités de la recherche, l'admissibilité à l'étude, les auteurs du sondage et pour terminer de la confidentialité des données.

Pour accéder à la seconde rubrique le participant est convié à cliquer sur “Suivant” de façon à donner son consentement. La seconde rubrique comporte trois questionnaires comprenant une fiche d’identité composée de 13 questions sociodémographiques, le MBI-GS composé de 16 questions afin d’évaluer l’épuisement professionnel et enfin, l’AWLS composé de 29 questions afin de mesurer les facteurs de risque organisationnels. La troisième partie propose au participant de fournir son adresse e-mail afin d’obtenir son score de burnout déterminé via le MBI-GS et le remercie pour sa participation.

Comme précisé en prélude du sondage, toutes les informations recueillies dans les questionnaires ont été traitées de façon anonyme et restent confidentielles. L’identité des participants n’a pas été utilisée de quelque manière que ce soit dans l’étude des résultats, par ailleurs les adresses e-mail reçues sont uniquement utilisées pour répondre aux participants.

Concernant la plate-forme électronique Google Forms, celle-ci possède des mesures de confidentialité et d’anonymat ainsi qu’une fonction d’encryptage des données qui permettent de protéger l’identité des participants. Les données obtenues sont accessibles uniquement par l’administrateur.

#### **6.2.4. Retour effectué aux participants**

A la fin du sondage, les participants qui le désirent ont la possibilité de communiquer leur adresse email afin de recevoir leur score de burnout. Cette option n’est pas obligatoire. Toutefois, toutes les entreprises ayant accepté de diffuser le questionnaire en interne ont demandé de supprimer cette option. De ce fait, seulement les personnes répondant au sondage via les réseaux sociaux et professionnels ont eu la possibilité de recevoir leur score de burnout.

### **6.3. Résultats**

Aucun questionnaire n’a été rejeté puisque la passation de toutes les questions était obligatoire pour finaliser le sondage. L’intégralité des données de chaque participant est donc collectée.

### 6.3.1. Statistiques descriptives de l'outil FI

L'histogramme suivant illustre les réponses à la question : « Avez-vous déjà eu dans votre vie des moments où vous étiez davantage épuisé que maintenant ? » en fonction de la tranche d'âge.

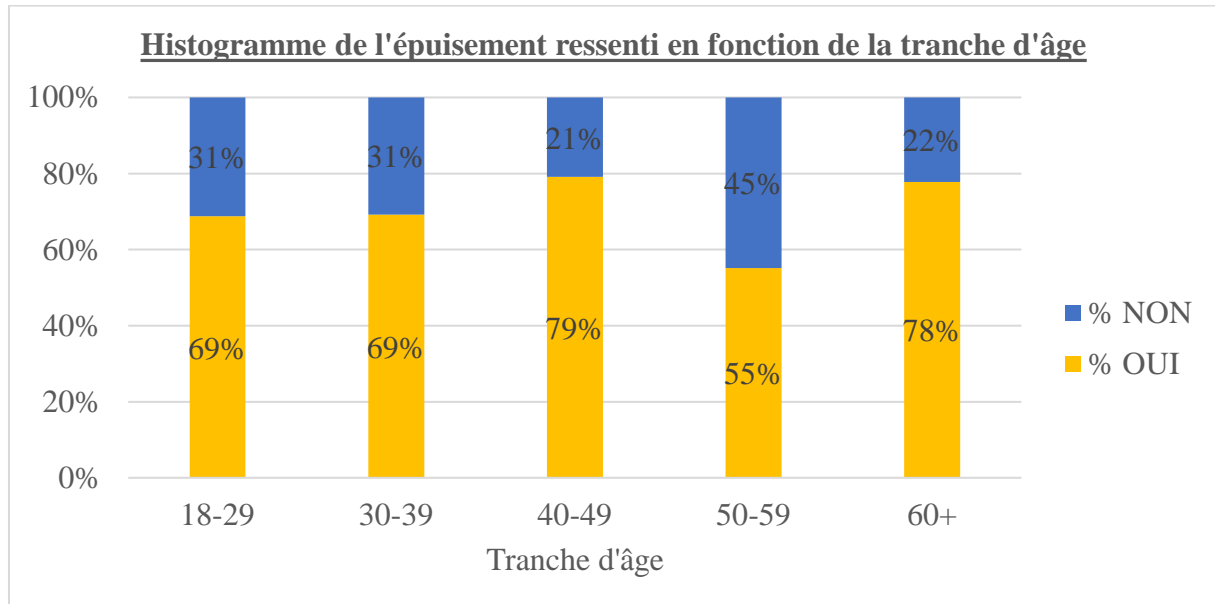


Figure 3 : Histogramme de l'épuisement ressenti en fonction de la tranche d'âge

Sur les 120 participants, 68 pourcents estiment avoir déjà eu dans leur vie des moments où ils étaient davantage épuisés que maintenant. On constate que les tranches d'âge 18-29 ans et 30-39 ans ont un score très proche de la moyenne, les tranches d'âge 40-49 ans et 60+ présentent un score supérieur de 10% à la moyenne, quant à la tranche d'âge 50-59 ans, celle-ci présente un score inférieur à la moyenne. Au vu des résultats obtenus, nous pouvons conclure que peu importe l'âge, la plupart des participants estiment avoir déjà eu dans leur vie des moments où ils étaient davantage épuisés que maintenant.

### 6.3.2. Statistiques descriptives de l'outil MBI-GS

L'histogramme suivant présente la moyenne des résultats obtenus pour chaque pilier du MBI-GS.

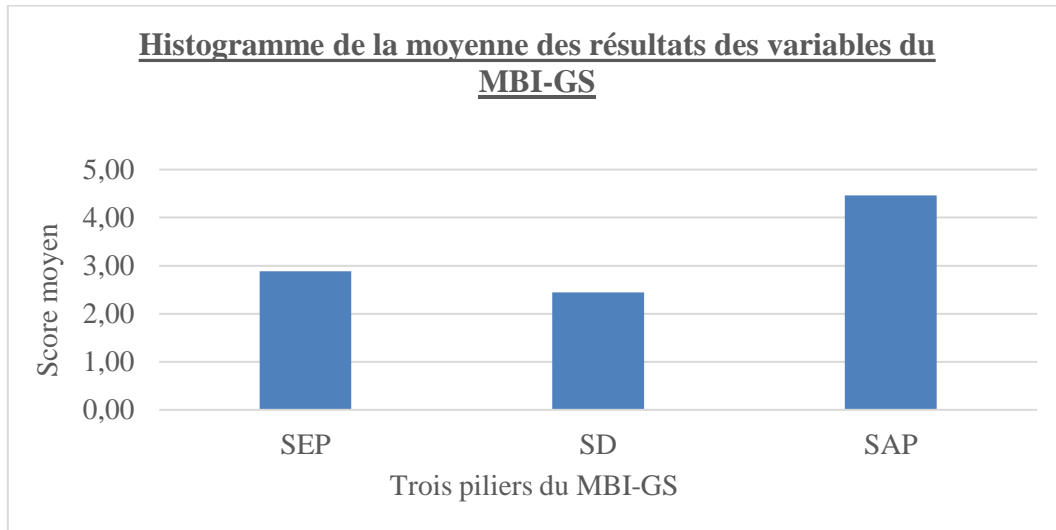


Figure 4 : Histogramme de la moyenne des résultats des variables l'AWLS

On remarque que le score le plus élevé est détenu par le SAP. Le MBI-GS permet entre autres de révéler que les participants s'accomplissent professionnellement au moins une fois par semaine, qu'ils se sentent épuisés au boulot quelques fois par mois et qu'ils sont cyniques envers le travail une fois par mois.

Le tableau suivant présente les moyennes, les écarts-types, les valeurs minimum et maximum pour chaque dimension du MBI-GS.

	SEP	SD	SAP
<b>Moyenne</b>	<b>2,89</b>	2,44	<b>4,46</b>
<b>Ecart-type</b>	1,62	1,63	1,12
<b>Min</b>	6,00	6,00	6,00
<b>Max</b>	0,00	0,00	0,00

Tableau 8 : Analyse descriptive des variables du MBI-GS

L’histogramme suivant illustre l’ensemble des scores obtenus pour les trois dimensions du burnout. Ces scores sont classés de « faibles » à « élevés » suivant le tableau « Profils de burnout » décrit dans le chapitre « Méthodologie ».

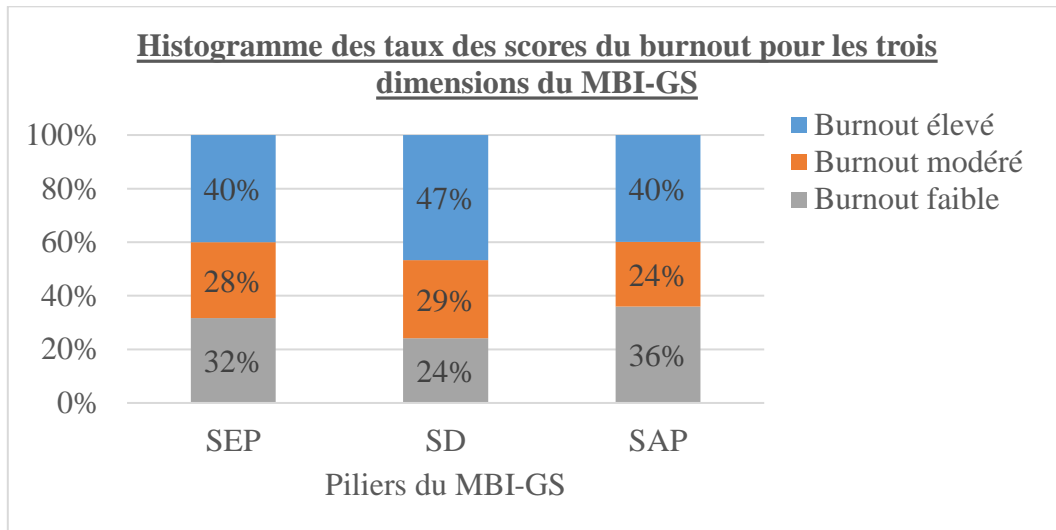


Figure 5 : Histogramme des taux des scores du burnout pour les trois dimensions du MBI-GS

On constate que pour toutes les dimensions, c’est le score « burnout élevé » qui est majoritairement représenté. Ces taux élevés seraient liés au fait que les répondants se sentant concernés par le burnout seraient plus enclins à participer à l’étude. Pour étayer cette hypothèse, rappelons par l’intermédiaire de la fiche d’identité le nombre important de participants ayant déjà ressenti des signes d’épuisement par le passé, c’est-à-dire 68%.

Cependant, selon Maslach et la littérature, obtenir un score « burnout élevé » dans l’une des dimensions n’est pas une condition suffisante pour être diagnostiqué en épuisement professionnel. Trois conditions doivent être remplies pour diagnostiquer un burnout. Le participant doit obtenir des scores élevés au niveau des sentiments d’épuisement professionnel et de dépersonnalisation ainsi qu’un faible score au niveau du sentiment d’accomplissement personnel.

Le diagramme circulaire suivant présente la répartition des participants en fonction de leur profil de burnout selon le MBI-GS simplifié.

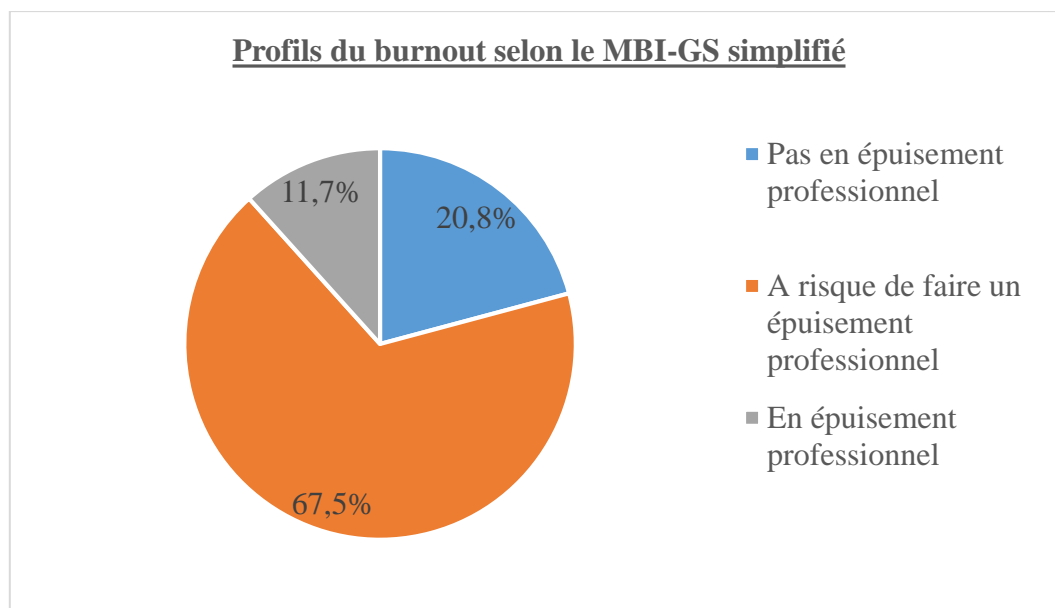


Figure 6 : Diagramme circulaire des profils du burnout selon le MBI-GS simplifié

On constate que 12% des sondés sont en burnout car ils remplissent les trois conditions. 68% des participants sont diagnostiqués à risque de faire un burnout car ils présentent au minimum une dimension du MBI-GS avec un score à risque. Le reste des participants ne présentent quant à eux aucun signe de burnout. Quatre sondés sur cinq présentent donc des signes de burnout.

D'après l'analyse des résultats, le burnout toucherait principalement les hommes non célibataires, âgés entre 50 et 59 ans avec une expérience supérieure à 15 ans, diplômés du secondaire supérieur et travaillant uniquement dans de grandes entreprises du milieu industriel et technique. Ils travailleraient à temps plein entre 48 et 57 heures par semaine et ont un statut d'employé.

Le diagramme circulaire suivant présente la répartition des participants qui sont à risque de faire un épuisement professionnel en fonction de leur profil de burnout selon le MBI-GS détaillé.

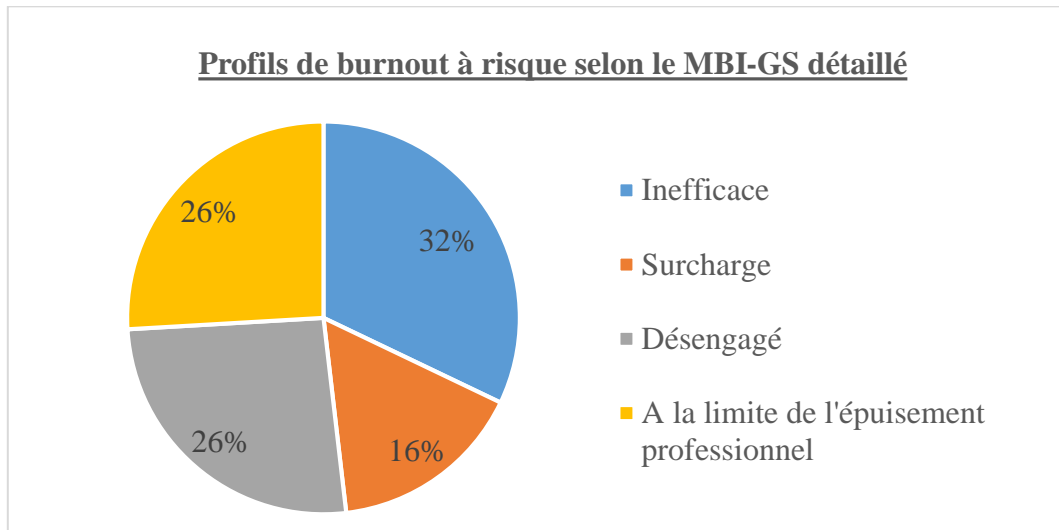


Figure 7 : Diagramme circulaire des profils de burnout à risque selon le MBI-GS détaillé

Parmi les participants qui présentent un profil de burnout à risque, 32% sont inefficaces dans leur travail étant donné que leur niveau du SAP est bas, 16% sont en surcharge parce que leur niveau du SEP est haut, 26 % sont désengagés puisque leur niveau du SD est haut, et pour finir, 26% sont à la limite de l'épuisement car d'une part, leurs niveaux du SEP et du SD sont hauts et car d'autre part, leur niveau du SAP est bas.

Le tableau suivant présente le récapitulatif des différents profils de burnout selon MBI-GS.

Profils de burnout selon le MBI-GS simplifié	Profils de burnout selon le MBI-GS détaillé	N	%
Pas en épuisement professionnel	Hors critères	20	16,7%
	Engagé	5	4,2%
	<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>20,8%</b>
A risque de faire un épuisement professionnel	Inefficace	26	22,8%
	Surcharge	13	10,8%
	Désengagé	21	17,5%
	A la limite de l'épuisement professionnel	21	17,5%
	<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>67,5%</b>
En épuisement professionnel	En épuisement professionnel	14	11,7%
	<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>11,7%</b>

Tableau 9 : Récapitulatif des différents profils de burnout selon MBI-GS

Comme expliqué au-dessus, quatre participants sur cinq présentent des signes de burnout. A noter que parmi les participants qui ne sont pas en burnout, 20% sont engagés dans leur travail car d'une part, leurs niveaux du SEP et du SD sont bas et que d'autre part, leur niveau du SAP est haut.

### 6.3.3. Corrélation entre les piliers du MBI-GS

Le tableau suivant illustre la corrélation des trois piliers du MBI-GS entre eux.

	SEP	SD	SAP
SEP		<b>0,61</b>	<b>-0,05</b>
SD			-0,21
SAP			

Tableau 10 : Matrice de corrélation de Pearson des trois piliers du MBI-GS

On constate que SEP et SD sont corrélés avec un coefficient de corrélation de Pearson égal à 0,61. Il existe par conséquent une corrélation forte et positive du SEP avec le SAP. SD et SAP sont quant à eux faiblement corrélés avec un coefficient de corrélation de Pearson valant -0,21. En revanche, les dimensions SEP et SAP sont statistiquement indépendantes du fait de leur très faible coefficient de corrélation de Pearson.

### 6.3.4. Statistiques descriptives de l'outil AWLS

L'histogramme suivant présente la moyenne des résultats obtenus pour chaque aspect du milieu de travail de l'AWLS.

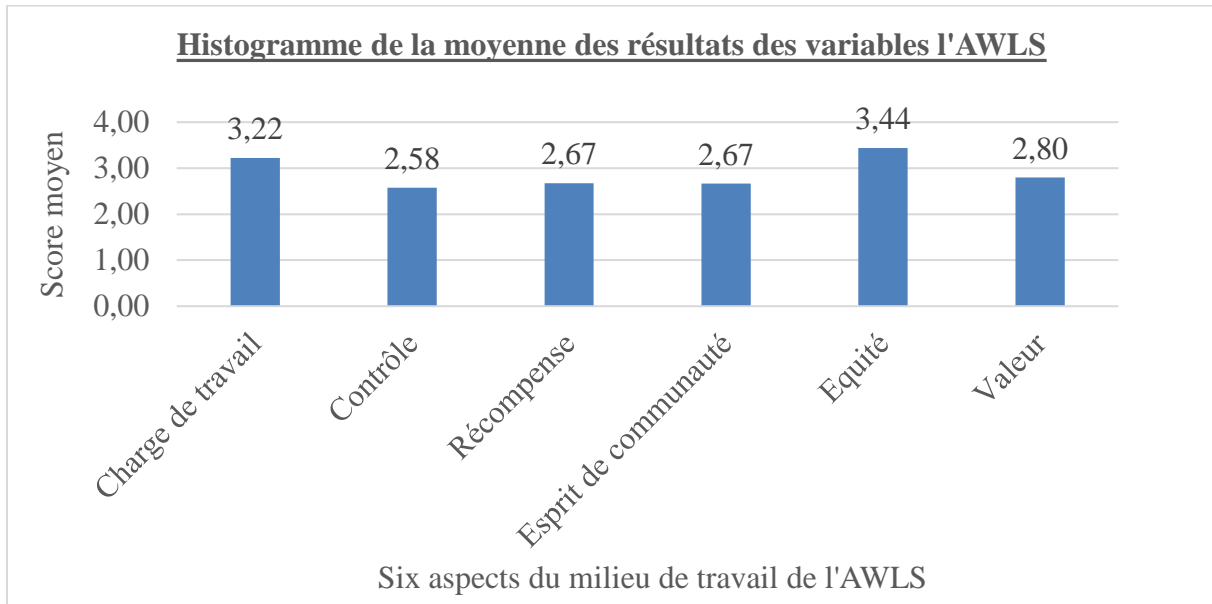


Figure 8 : Histogramme de la moyenne des résultats des variables l'AWLS

On constate que toutes les moyennes oscillent autour de trois. Un score qui signifie « difficile à dire ». On remarque également que le score le plus élevé est détenu par l'équité et que le deuxième score le plus élevé est celui de la charge de travail. L'AWLS permet entre autres de révéler que les participants ont le sentiment que l'équité n'est pas respectée au sein de leurs entreprises et que leur charge de travail est excessive.

Le tableau suivant présente les moyennes, les écarts-types, les valeurs minimum et maximum pour chaque aspect du milieu de travail de l'AWLS.

	Charge de travail	Contrôle	Récompense	Esprit de communauté	Équité	Valeur
Moyenne	3,22	<b>2,58</b>	2,67	2,67	<b>3,44</b>	2,80
Ecart-type	0,89	0,73	0,91	0,82	0,84	0,65
Min	1,33	1,00	1,00	1,00	1,17	1,60
Max	5,00	5,00	5,00	4,60	5,00	5,00

Tableau 11 : Analyse descriptive des variables de l'AWLS

### **6.3.5. Corrélation entre les aspects du milieu de travail de l'AWLS**

Le tableau suivant illustre la matrice de corrélation de Pearson des six aspects du milieu de travail de l'AWLS entre eux.

	Charge de travail	Contrôle	Récompense	Esprit de communauté	Equité	Valeur
Charge de travail		<b>-0,22</b>	-0,30	0,30	0,32	0,48
Contrôle			0,38	0,31	0,25	0,33
Récompense				0,34	0,49	<b>0,51</b>
Esprit de communauté					0,36	0,28
Equité						-0,49
Valeur						

Tableau 12 : Matrice de corrélation de Pearson des variables de l'AWLS entre elles

La plus haute corrélation des aspects du milieu de travail de l'AWLS entre eux se situe entre la récompense et la valeur avec un coefficient de Pearson de 0,51. Il y a donc un lien fort et positif entre ces deux variables. Tandis que la corrélation la plus basse se situe entre la charge de travail et le contrôle avec un coefficient de Pearson de -0,22. Dans ce cas, on parle de lien faible et négatif. Au vu des résultats, tous les aspects du milieu de travail de l'AWLS sont corrélés entre eux.

### **6.3.6. Corrélation entre le MBI-GS et la FI**

L'effet des variables sociodémographiques sur les résultats des trois dimensions de l'épuisement professionnel mesurés par le MBI-GS ont été vérifiés à travers des graphiques. On a également calculé le coefficient de corrélation de Pearson entre les variables du MBI-GS et les variables sociodémographiques lorsque celles-ci sont quantitatives. Au vu des graphes obtenus, nous n'avons pas effectué d'ANOVA's (analyse de la variance) entre les variables du MBI-GS et les variables sociodémographiques lorsque celles-ci sont qualitatives.

Les graphiques suivants illustrent les variations des trois dimensions du MBI-GS en fonction des variables sociodémographiques

- Corrélation entre le MBI-GS et le sexe :

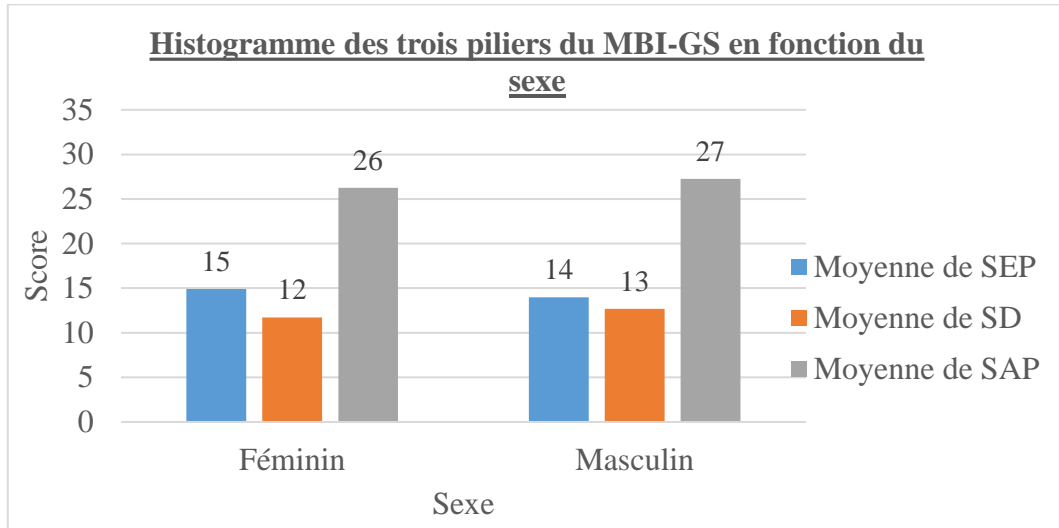


Figure 9 : Histogramme des trois piliers du MBI-GS en fonction du sexe

Le nombre de participants de sexe masculin et féminin est pratiquement identique.

D'après les résultats, le genre n'influe pas sur les dimensions du MBI-GS.

- Corrélation entre le MBI-GS et l'état civil :

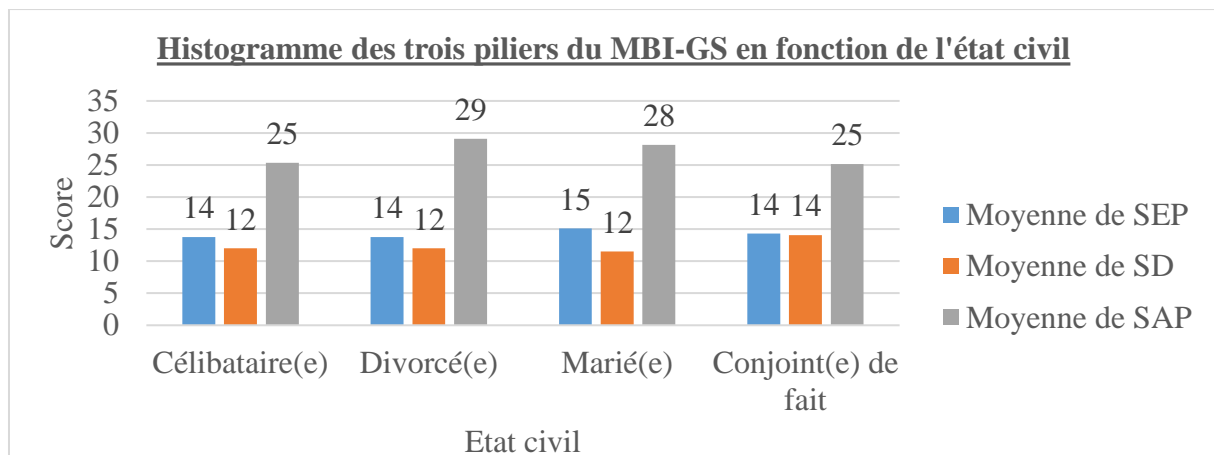


Figure 10 : Histogramme des trois piliers du MBI-GS en fonction de l'état civil

La répartition des participants suivant leur état civil n'est pas proportionnée. En effet, 30% des participants sont célibataires et âgés en moyenne de 31 ans, 10% sont divorcés et âgés en

moyenne de 52 ans, 40% sont mariés et âgés en moyenne de 47 ans et pour finir, 20% sont conjoints de fait et âgés en moyenne de 40 ans

Les résultats ne nous permettent pas de conclure une quelconque influence de l'état civil sur les scores du MBI-GS.

- Corrélation entre le MBI-GS et la tranche d'âge :

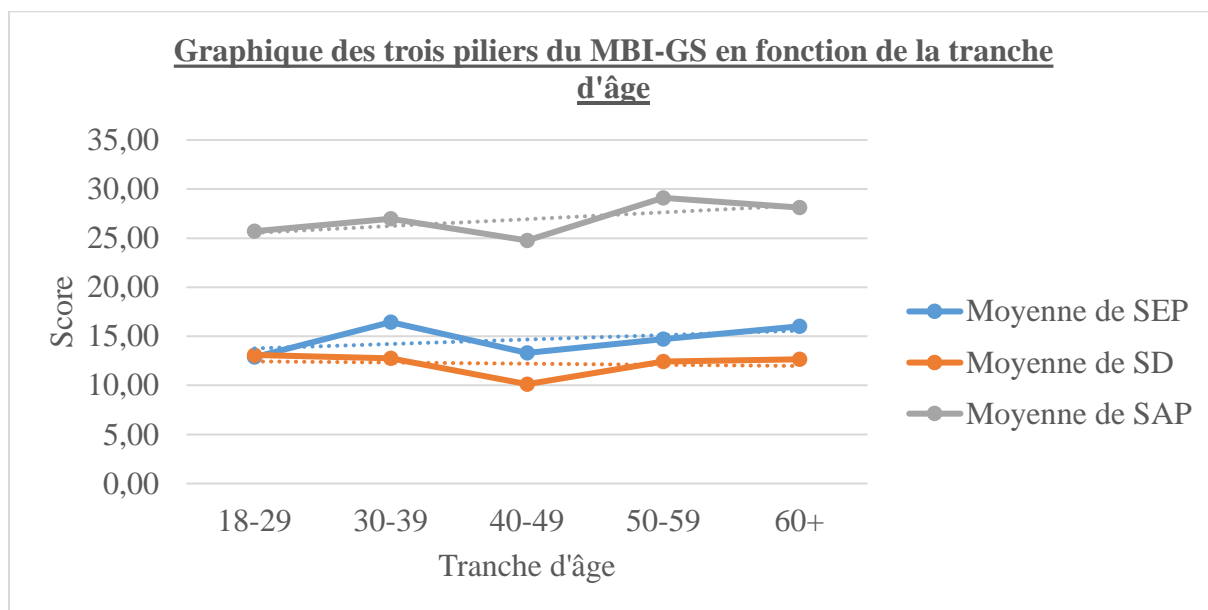


Figure 11 : Graphique des trois piliers du MBI-GS en fonction de la tranche d'âge

Les personnes âgées de plus de 60 ans sont moins représentées que les autres tranches d'âge et représentent seulement 8% des sondés. Les autres tranches d'âge 18-29 ans, 30-39 ans, 40-49 ans et 50-59 ans représentent respectivement 27%, 22%, 20% et 24 % des sondés. On ne remarque pas une variation significative des moyennes des piliers en fonction de la tranche d'âge.

Le tableau suivant illustre la corrélation de Pearson des trois piliers du MBI-GS avec la tranche d'âge.

	r SEP	r SD	r SAP
Tranche d'âge	0,085	-0,043	0,170

Tableau 13 : Matrice de corrélation de Pearson des trois piliers du MBI-GS avec la tranche d'âge

Les corrélations des dimensions du MBI-GS avec les tranches d'âge sont faibles, voire quasi inexistantes. Néanmoins, on remarque que l'indice de corrélation du SAP est supérieur aux autres mais il est tout de même faible.

- Corrélation entre le MBI-GS et le niveau d'étude :

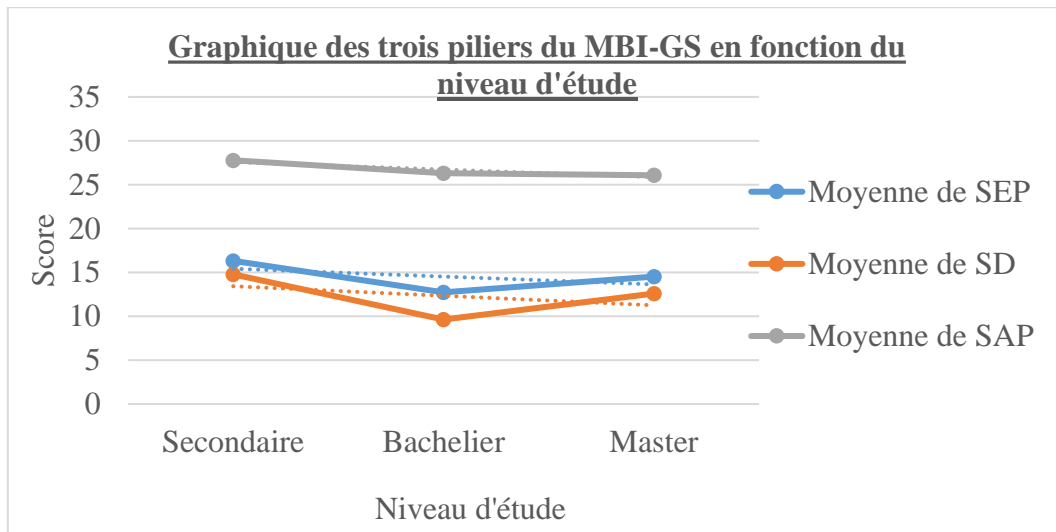


Figure 12 : Graphique des trois piliers du MBI-GS en fonction du niveau d'étude

Le nombre de participants ayant un diplôme de bachelier ou de master est sensiblement identique, il équivaut à 34%. En revanche, les détenteurs d'un diplôme du secondaire inférieur ou supérieur ont été regroupés pour former un échantillon comparable aux deux autres. Ils forment alors la série « secondaire » qui englobe 31% des sondés. Le niveau d'étude « primaire » n'est pas représenté car il ne concerne qu'un seul participant. On constate que plus le niveau d'étude des participants est important et moins ils se sentent accomplis professionnellement. Le SEP et le SD évoluent globalement de la même manière, leurs scores respectifs diminuent du niveau secondaire au niveau bachelier et augmentent du niveau bachelier au niveau master.

- Corrélation entre le MBI-GS et le statut professionnel :

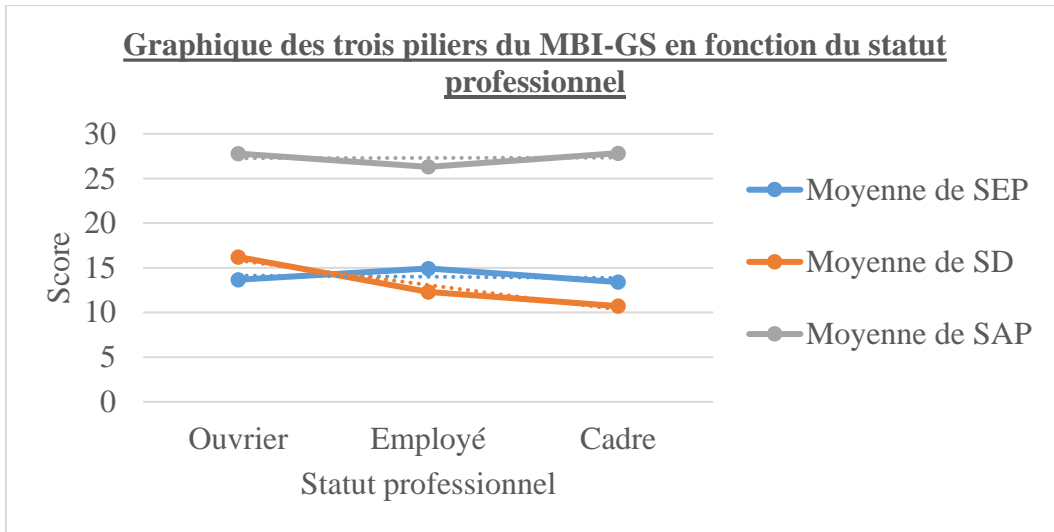


Figure 13 : Graphique des trois piliers du MBI-GS en fonction du statut professionnel

Les cadres supérieurs sont peu représentés (6%). De ce fait, ils ont été regroupés avec les cadres sous la dénomination « cadre » pour représenter à eux deux 27% des participants. On constate que le SAP et le SEP sont peu influencés par le statut professionnel. En revanche le SD a tendance à diminuer avec l'accroissement des responsabilités.

- Corrélation entre le MBI-GS et la taille de l'entreprise :

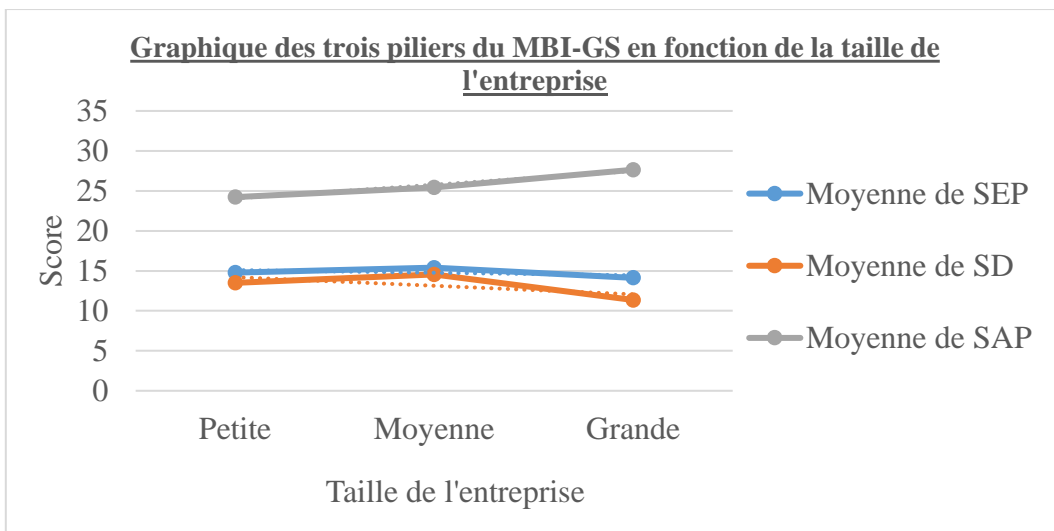


Figure 14 : Graphique des trois piliers du MBI-GS en fonction de la taille de l'entreprise

La grande majorité des sondés travaillent dans des grandes entreprises. (68%) Le reste des sondés travaillent dans des petites et moyennes entreprises. Les participants travaillant dans des

micro-entreprises sont regroupés avec ceux travaillant dans des petites entreprises afin de créer un groupe plus représentatif (15%). Le SAP augmente avec la taille de l'entreprise alors que le SD et le SEP ont tendance à diminuer avec la taille de l'entreprise.

- Corrélation entre le MBI-GS et le régime de travail :

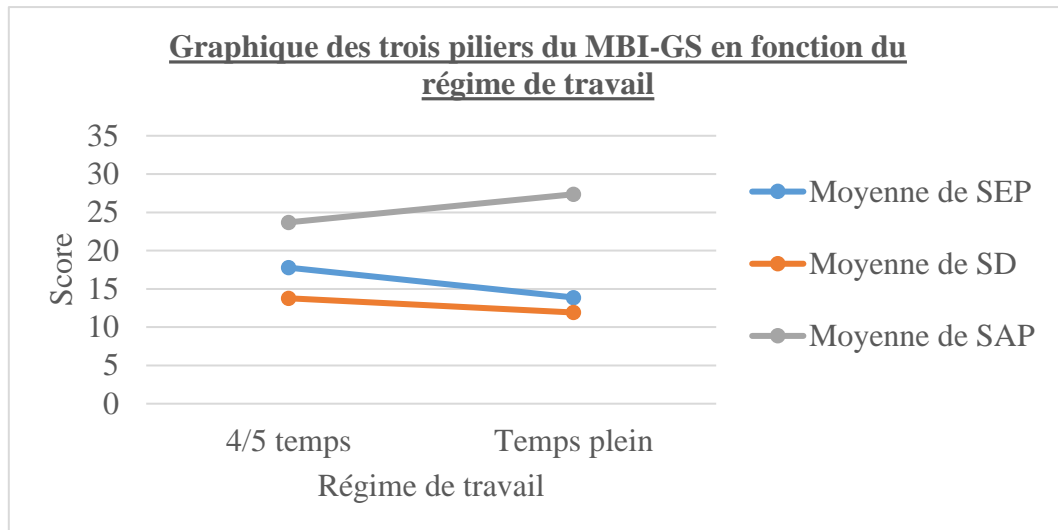


Figure 15 : Graphique des trois piliers du MBI-GS en fonction du régime de travail

Les régimes de travail « autre » et « mi-temps » n'ont pas été pris en compte dans l'analyse car ils représentent à eux deux seulement 3% des sondés. 86% des sondés travaillent à temps plein et 11% des sondés travaillent à 4/5 temps. On remarque que le SAP augmente alors que le SD et le SEP diminuent avec le régime de travail.

- Corrélation entre le MBI-GS et la tranche d'heures prestées en moyenne par semaine :

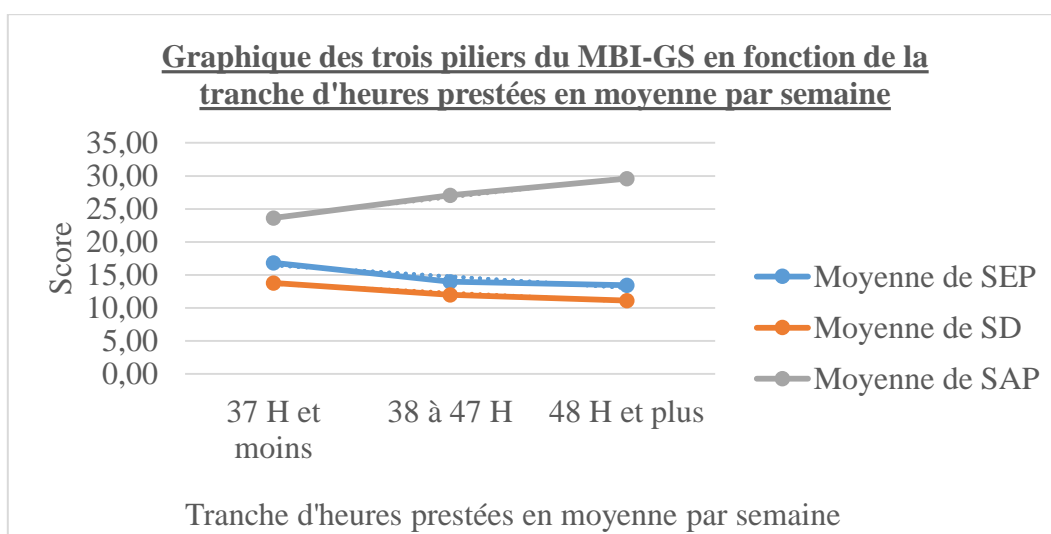


Figure 16 : Graphique des trois piliers du MBI-GS en fonction de la tranche d'heures prestées en moyenne par semaine

Les participants travaillant moins de 28 heures (0,8%) ont été intégrés dans la tranche supérieure et ceux travaillant plus de 57 heures (1,6%) ont été intégrés dans la tranche inférieure. La tranche la plus représentée est celle des 38 à 47 heures (71%). Le SAP augmente alors que le SEP et le SD diminuent avec les heures prestées.

Le tableau suivant illustre la corrélation de Pearson des trois piliers du MBI-GS avec la tranche d'heures prestées en moyenne par semaine.

	r SEP	r SD	r SAP
Tranche d'heures prestées en moyenne par semaine	-0,089	-0,142	0,208

Tableau 14 : Matrice de corrélation de Pearson des trois piliers du MBI-GS avec la tranche d'heures prestées en moyenne par semaine

Les corrélations des dimensions du MBI-GS avec la tranche d'heures prestées en moyenne par semaine sont faibles, voire quasi inexistantes. Néanmoins, on remarque que l'indice de corrélation du SAP est supérieur aux autres.

- Comparaison entre le burnout ressenti selon la FI et le burnout calculé selon le MBI-GS :

Le tableau suivant présente la concordance entre le MBI-GS et la FI pour le profil de burnout et répond à la question suivante « les sondés en burnout sont-ils conscients de l'être ? ».

Profils de burnout			
MBI-GS	FI	N	%
Pas en burnout	<b>Pas en burnout</b>	<b>14</b>	<b>56%</b>
	A risque de faire un burnout	10	40%
	En épuisement professionnel	1	4%
	<b>Total</b>	<b>25</b>	
A risque de faire un burnout	Pas en burnout	31	38%
	<b>A risque de faire un burnout</b>	<b>43</b>	<b>53%</b>
	En épuisement professionnel	7	9%
	<b>Total</b>	<b>81</b>	
En épuisement professionnel	Pas en burnout	2	14%
	A risque de faire un burnout	11	79%
	<b>En épuisement professionnel</b>	<b>1</b>	<b>7%</b>
	<b>Total</b>	<b>14</b>	

Tableau 15 : Concordance entre le MBI-GS et la FI pour le profil de burnout.

La concordance entre le MBI-GS et la FI pour le burnout s'élève à 48%. La correspondance la plus importante se situe au niveau des personnes qui ne se sentent pas en burnout avec un score de 56%. A contrario, la correspondance la plus basse se situe au niveau des personnes qui sont en épuisement professionnel avec un taux de 7%.

### 6.3.7. Corrélation entre l'AWLS et la FI

Afin de comparer nos résultats à ceux de la littérature, seuls les graphiques suivants sont exposés.

- Corrélation entre l'AWLS et la tranche d'âge

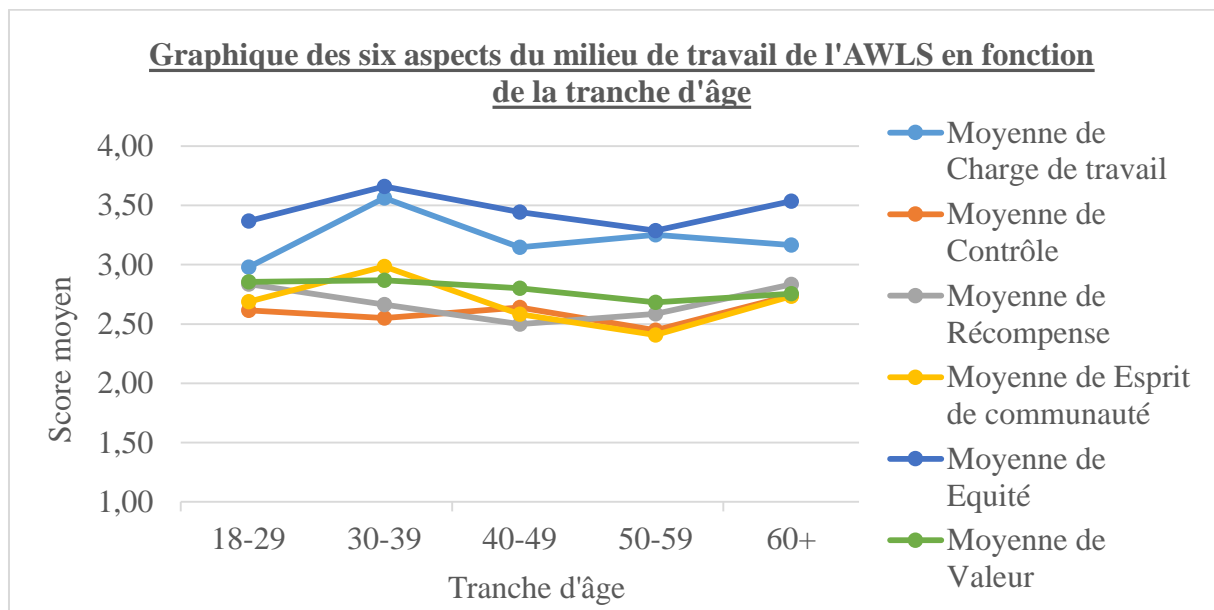


Figure 17 : Graphique des six aspects du milieu de travail de l'AWLS en fonction de la tranche d'âge

Les tranches d'âges 18-29 ans, 30-39 ans, 40-49 ans, 50-59 ans et 60 + représentent respectivement 27%, 22%, 20% et 24 % et 8 % des sondés. Le score moyen le plus élevé est atteint par l'équité pour n'importe quelle tranche d'âge. La charge de travail et l'esprit de communauté varient suivant la tranche d'âge et atteignent leur niveau le plus haut pour les participants âgés de 30 à 39 ans. Le graphique montre également que le score moyen des facteurs valeur, récompense, et contrôle est très peu influencé par la tranche d'âge.

- Corrélation entre l'AWLS et le statut professionnel

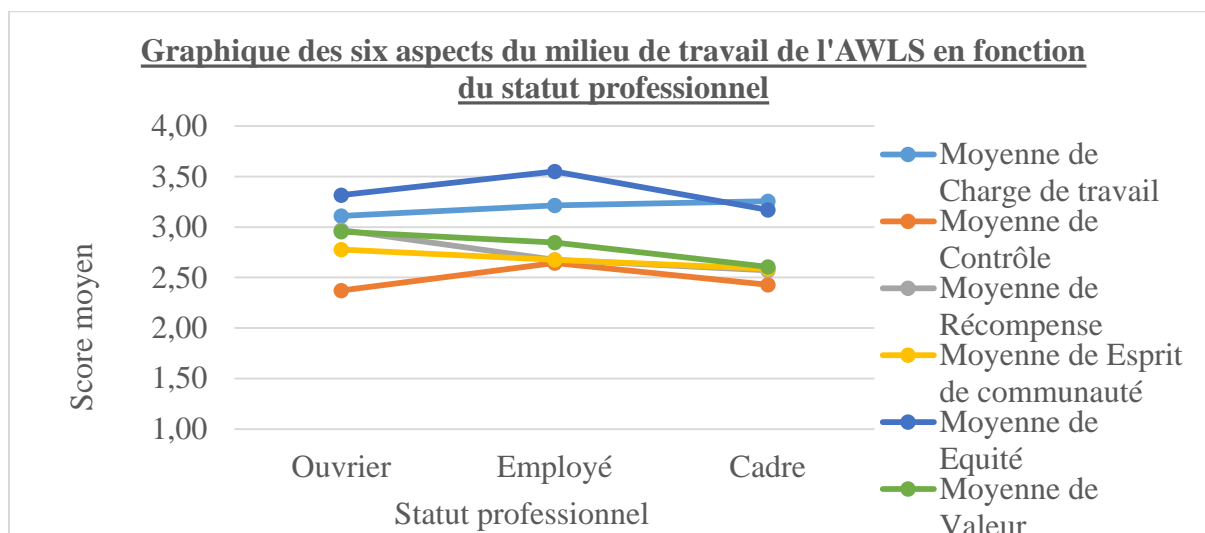


Figure 18 : Graphique des six aspects du milieu de travail de l'AWLS en fonction du statut professionnel

Le statut professionnel le plus représenté est celui des employés (65%), les moins représentés sont ceux des ouvriers (8%) et des cadres supérieurs (6%). C'est pourquoi les cadres et les cadres supérieurs ont été regroupés afin de créer la série cadre qui représente 27% des participants. Le statut intérimaire n'a pas été considéré car il ne représente qu'un candidat. Le graphique montre que la charge de travail et l'équité ont des scores supérieurs aux autres facteurs. La comparaison des statuts professionnels indique que plus le niveau de responsabilités augmente et plus les travailleurs estiment que leurs valeurs sont respectées, qu'ils ont assez de récompenses, que l'esprit de communauté est bien présent dans leurs entreprises et que leur charge de travail augmente. On remarque également que les courbes de l'équité et du contrôle varient de la même manière. Les ouvriers estiment avoir assez d'autonomie dans leur travail. Pour les employés, les facteurs « valeur », « récompense » et « charge de travail » sont jugés corrects et quasiment équivalents.

Le tableau suivant présente la concordance entre l'AWLS et la FI pour les aspects du milieu de travail.

AWLS		FI		
Aspects du milieu de travail	N	Aspects du milieu de travail	N	%
<b>Charge de travail</b>	<b>38</b>	<b>Charge de travail</b>	<b>29</b>	<b>76%</b>
		Contrôle	1	3%
		Equité	2	5%
		Esprit de communauté	3	8%
		Valeur	3	8%
<b>Contrôle</b>	<b>9</b>	Charge de travail	4	11%
		Equité	1	3%
		Esprit de communauté	2	5%
		Valeur	2	5%
<b>Equité</b>	<b>53</b>	Charge de travail	22	42%
		Contrôle	1	2%
		<b>Equité</b>	<b>9</b>	<b>17%</b>
		Esprit de communauté	8	15%
		Récompense	10	19%
		Valeur	3	6%
<b>Esprit de communauté</b>	<b>8</b>	Charge de travail	1	13%
		Equité	2	25%
		<b>Esprit de communauté</b>	<b>2</b>	<b>25%</b>
		Récompense	1	13%
		Valeur	2	25%
<b>Récompense</b>	<b>8</b>	Charge de travail	3	38%
		Esprit de communauté	1	13%
		<b>Récompense</b>	<b>4</b>	<b>50%</b>
<b>Valeur</b>	<b>4</b>	Charge de travail	3	75%
		Equité	1	25%

Tableau 16 : Concordance entre l'AWLS et la FI pour les aspects du milieu de travail.

La concordance entre l'AWLS et la FI pour les aspects du milieu de travail s'élève à 37%. La variable « charge de travail » a la correspondance la plus forte (76%). A l'inverse, les variables « contrôle » et « valeur » n'ont aucune correspondance.

Il est à noter que certains participants auraient souhaité avoir la possibilité de choisir plusieurs facteurs qui selon eux jouent un rôle équivalent dans la survenue du burnout.

### **6.3.8. Corrélation entre le MBI-GS et l'AWLS**

Le tableau suivant présente la matrice de corrélation de Pearson de l'AWLS avec le MBI-GS.

	<b>SEP</b>	<b>SD</b>	<b>SAP</b>
<b>Charge de travail</b>	<b>0,55</b>	0,27	<b>-0,02</b>
<b>Contrôle</b>	0,23	0,32	-0,44
<b>Récompense</b>	0,31	0,48	-0,27
<b>Esprit de communauté</b>	0,25	0,30	-0,11
<b>Equité</b>	0,23	0,32	-0,21
<b>Valeur</b>	0,34	0,44	-0,35

Tableau 17 : Matrice de corrélation de Pearson de l'AWLS avec le MBI-GS

La moyenne des 18 corrélations entre l'AWLS et le MBI-GS est de 0,3. Ce qui signifie qu'il existe un lien entre les deux questionnaires.

La plus haute corrélation de l'AWLS avec le MBI-GS se situe entre la charge de travail et le SEP avec un coefficient de Pearson de 0,55. Tandis que la corrélation la plus basse se situe entre la charge de travail et SAP avec un coefficient de Pearson de -0,02.

## **6.4. Discussions**

Tous les résultats de l'analyse ont été discutés dans les points suivants.

### **6.4.1. Statistiques descriptives de l'outil MBI-GS**

Les données récoltées ne permettent malheureusement pas d'obtenir des résultats précis pour les diverses comparaisons des résultats du MBI-GS avec l'ensemble des variables sociodémographiques. Des profils types de personnes pouvant être atteintes de burnout dans notre échantillon n'ont pu être identifiés. Les fréquences des réponses associées aux variables sociodémographiques ne sont pas proportionnées. Il n'a par exemple pas été intéressant d'étudier la seule personne disposant d'un diplôme du primaire et le seul intérimaire. De plus, au vu de la taille de notre échantillon, c'est-à-dire 120 personnes, nous ne pouvons pas démontrer qu'il n'est pas biaisé. Il faut donc être prudent quant à l'interprétation des données.

De manière globale, 12% des sondés sont en burnout et 68% présentent des signes de burnout. Ces scores sont relativement élevés par rapport à d'autres études comme par exemple celle de

l'étude de la prévalence du syndrome d'épuisement professionnel auprès des psychiatres hospitaliers du Nord-Pas-de-Calais de WIERTZ Ruth (2012)<sup>20</sup>. Selon ce travail, 41% des psychiatres interrogés présenteraient des signes d'épuisement professionnel. La mesure via le MBI-GS reste cependant sujette à controverse étant donné qu'elle se base sur une mesure subjective et non clinique du burnout. Le MBI ne permet pas de répondre « burnout ou pas », ni de donner un degré de prévalence unique puisque tous les résultats sont présentés en fonction de chaque dimension avec une répartition égale (33%) qui n'est pas validée cliniquement. De plus, Maslach précise que ces scores numériques ne sont pas suffisants pour poser un diagnostic. Notre échantillon de cas comprend davantage d'hommes touchés par le burnout. Cette observation peut être rapprochée aux données de la littérature. Dans la présente étude, la différence étant minime, le genre ne peut pas être considéré comme un facteur de prédilection du burnout.

Les personnes célibataires seraient davantage concernées par le syndrome d'épuisement professionnel. Cette constatation est en contradiction avec la littérature car selon elle, les célibataires seraient plus enclins à souffrir du burnout par rapport aux personnes mariées et conjointes de fait car ils ne pourraient pas s'appuyer sur le support social de leur partenaire pour diminuer les effets du burnout.

Les tranches d'âge les plus touchées par le burnout se situent entre 18 et 29 ans et 50 et 59 ans. Concernant cette première tranche d'âge, celle-ci est cohérente avec la littérature qui montre que les jeunes travailleurs et ceux qui ont dès lors moins d'expérience professionnelle sont davantage touchés par ce syndrome. Le livre "Burnout : An Overview of 25 Years of Research and Theorizing" de Schaufeli et Buunk (2003)<sup>21</sup> présente par exemple cette théorie. A contrario, la seconde tranche d'âge rentre en contradiction avec celle-ci.

Les personnes disposant d'un diplôme du secondaire sont davantage touchées par le burnout, de ce fait, l'hypothèse suivante est donc réfutée. « Le burnout touche principalement les personnes avec un niveau d'éducation plus élevé car ils occupent des postes à plus hautes responsabilités et donc des postes générateurs de stress ou parce qu'ils présentent de plus

---

<sup>20</sup> WIERTZ RUTH (2012) *PSYCHIATRES ET BURNOUT ? ETUDE DE LA PRÉVALENCE DU SYNDROME D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL AUPRÈS DES PSYCHIATRES HOSPITALIERS DU NORD PAS DE CALAIS*  
DISPONIBLE À L'ADRESSE : [HTTPS://GEDSCD.UNIV-LILLE2.FR/NUXEO/SITE/ESUPVERSIONS/8855D75A-D8B3-4056-9509-DCB180703C9D](https://gedscd.univ-lille2.fr/nuxeo/site/esupversions/8855d75a-d8b3-4056-9509-dcb180703c9d)

<sup>21</sup> SCHAUFELI Wilmar B. & BUUNK Bram P. (2013) *Burnout : An Overview of 25 Years of Research and Theorizing*. The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex PO19 8SQ, England, .Wiley .640 P.  
DISPONIBLE À L'ADRESSE : <http://www.al-edu.com/wp-content/uploads/2014/05/Handbook-of-Work-and-Health-Psychology-2Ed-2003.pdf>

grandes attentes par rapport à leur travail ». En outre, le statut professionnel est souvent lié au niveau d'éducation.

En première analyse, il est surprenant de constater une proportion élevée d'employés en burnout car habituellement on aurait tendance à penser que les cadres sont plus exposés au stress et à ses conséquences comme le burnout. Les employés ont généralement moins de contrôle sur leur environnement de travail et disposent donc, sur base du modèle exigences-ressources, de moins de ressources pour faire face à des exigences de travail élevées. A contrario, les cadres sont soumis à de fortes exigences en termes d'objectifs à atteindre et donc à plus de stress mais par contre, disposent de plus de latitude.

Il n'a pas été possible d'isoler un secteur d'activité étant donné que dans les 14 secteurs, 1 seul secteur reprend de l'ordre de 50% des sondés. Il en va de même pour la taille des entreprises. En effet, près de 70% des participants travaillent dans des grandes entreprises. Il serait donc imprudent de tirer des conclusions sur base de ces résultats.

Enfin, en accord avec la croyance populaire, les personnes prestant plus d'heures par semaine seraient davantage en burnout. Le nombre d'heures supplémentaires augmenterait donc la probabilité d'être en burnout.

#### **6.4.2. Statistiques descriptives de l'outil AWLS**

Les moyennes obtenues pour chaque facteur organisationnel sont cohérentes, le document de recherche en accès libre intitulé « A factor confirmation and convergent validity of the "Areas of Worklife Scale" (AWS) to Spanish translation » de Deakin University (Michael P Leiter et al. 2013)<sup>22</sup> confirme la gamme de nos résultats.

#### **6.4.3. Corrélation des différents questionnaires**

Les résultats des corrélations des trois piliers du MBI-GS entre eux sont cohérents avec la littérature comme le confirme l'étude sur l'approche structurée des prédicteurs organisationnels de l'épuisement professionnel de Michael P. Leiter et Christina Maslach. On obtient une haute

---

<sup>22</sup> DEAKIN UNIVERSITY (CONSULTÉ LE 15/05/2019) *A FACTOR CONFIRMATION AND CONVERGENT VALIDITY OF THE "AREAS OF WORKLIFE SCALE" (AWS) TO SPANISH TRANSLATION*  
<http://dro.deakin.edu.au/eserv/DU:30089750/leiter-factorconfirmationand-2013.pdf>

corrélation entre le SEP et le SD (0,61), une faible corrélation entre le SD et SAP (0,21) et l'absence de corrélation entre le SEP et le SAP (0,05).

Les corrélations entre les trois dimensions du MBI-GS avec les variables sociodémographiques n'ont pas été concluantes. Graphiquement, il est très difficile d'observer de fortes fluctuations des courbes et des bâtonnets et statistiquement, les variables sociodémographiques sont faiblement dépendantes, voire totalement indépendantes aux piliers. Il n'a pas été possible de confirmer la théorie concernant le genre et les différents piliers, i.e., les femmes vivraient davantage l'épuisement émotionnel alors que les hommes vivraient plus de dépersonnalisation et de cynisme. A la question concernant le ressenti des participants à propos de leur état actuel de burnout, seulement 7% des participants ont conscience de l'être. Ce résultat confirme la théorie indiquant que peu de personnes en réel burnout connaissent leur état et le syndrome qui les affecte.

Concernant d'une part, la corrélation des aspects du milieu de travail avec la tranche d'âge et le statut professionnel et d'autre part, les taux de corrélation calculés des six aspects du milieu de travail entre eux, nos valeurs coïncident avec l'étude dénommée « The areas of worklife model of burnout : tests of mediation relationships » (Michael P.Leiter et Krystelle Shaughnessy, 2006)<sup>23</sup>. Cette étude affiche une moyenne des corrélations des facteurs entre eux à 0,33 alors que la nôtre est à 0,36. Le lien entre les variables de l'AWLS est modéré.

Les corrélations entre les trois dimensions du MBI-GS et les six facteurs de l'AWLS ont pu aussi être comparées avec l'étude précédente et l'étude citée dans le chapitre relatif aux statistiques descriptives de l'outil AWLS. Notre moyenne des coefficients de corrélation de Pearson est de 0,30 alors que les deux études obtiennent respectivement une moyenne de 0,26 et 0,30. Ces deux études ainsi que la nôtre obtiennent le plus haut taux de corrélation entre le pilier du sentiment d'épuisement professionnel et la charge de travail et le plus bas taux entre le sentiment d'accomplissement personnel et la charge de travail, cela étant logique en comparant ces variables avec le sens commun. L'AWLS semble donc être un bon instrument pour détecter et évaluer les facteurs psychosociaux responsables du burnout.

---

<sup>23</sup> ACADEMIA (CONSULTÉ LE 15/05/2019) *THE AREAS OF WORKLIFE MODEL OF BURNOUT: TESTS OF MEDIATION RELATIONSHIPS*  
[https://www.academia.edu/3192138/The\\_areas\\_of\\_worklife\\_model\\_of\\_burnout\\_tests\\_of\\_mediation\\_relationship](https://www.academia.edu/3192138/The_areas_of_worklife_model_of_burnout_tests_of_mediation_relationship)

## **6.5. Perspectives**

Cette étude n'est pas basée sur une seule organisation. Cependant, il aurait été intéressant de la réaliser pour une seule société au sein de laquelle les ressources humaines auraient souhaité mettre en place une culture de prévention permanente avec l'aide des différents acteurs. Cette étude aurait alors consisté en une évaluation des piliers du MBI-GS et des aspects du milieu de travail de l'AWLS afin de produire un rapport de situation et de créer des politiques de prévention agissant sur les dimensions et facteurs problématiques. Après la mise en place du plan d'action, il aurait évidemment été nécessaire de réévaluer les différents scores, afin de s'assurer de la pertinence des actions prises. Cette étude aurait alors contribué à la prévention des risques psychosociaux liés au burnout au sein de cette organisation.

Les coûts engendrés par le burnout pour ceux qui en sont touchés, pour leurs employeurs, pour la société et pour l'économie n'ont pas été étudiés du fait du peu de ressources sur cette question. Il aurait été cependant intéressant de réaliser une étude de rentabilité liée à la prévention du burnout.

Les facteurs de risque individuels tels que les traits de personnalité et les attitudes envers le travail n'ont pas été étudiés dans cette recherche. Il existe aujourd'hui peu de questionnaires portant sur ce sujet. Etudier ceux-ci nous aurait permis d'obtenir en plus des causes organisationnelles, les causes individuelles jouant sur la survenue du burnout. De ce fait, il aurait été possible de créer un profil individuel type du burnout.

## 7. Conclusion générale

Au travers de ce mémoire, nous avons cherché à nous approprier les différents concepts et mécanismes du burnout, d'une part pour notre édification personnelle, d'autre part pour comprendre plus finement nos résultats, les interpréter et les comparer à la littérature. La réalisation de ce travail nous a également donné les clés nécessaires afin de détecter dans nos sociétés respectives les signes d'épuisement professionnel et d'être armé face au burnout au cours de notre carrière. Par ailleurs, rédiger ce mémoire en binôme nous a permis d'opposer nos idées et nos points de vue, de partager nos expériences et d'aller plus loin dans l'approfondissement du sujet. En effet, selon le proverbe africain : « Tout seul on va plus vite, ensemble, on va plus loin ».

Suivant le Maslach Burnout Inventory - General Survey, on constate que 68% des sondés présentent des signes d'épuisement et par surcroît, le taux de prévalence du burnout de notre échantillon est de 12%. L'Areas of Worklife Survey révèle que le non-respect de l'équité et la charge de travail excessive sont les deux aspects du milieu de travail qui présentent les scores les plus critiques. Les taux obtenus au questionnaire MBI-GS sont élevés par rapport à d'autres travaux de nature scientifique en accès libre, cependant ils sont cohérents avec les résultats des enquêtes sur le bien-être au travail des entreprises participantes. En effet, ceux-ci avaient démontré la présence importante de facteurs de risque psychosociaux au sein de ces entreprises et une chronologie semblable des scores des variables de l'AWLS.

La présente étude confirme les connaissances scientifiques au niveau de l'influence des facteurs de risque organisationnels sur le développement de l'épuisement professionnel entre autres, en observant la présence de liens importants entre les six aspects du milieu de travail de l'AWLS et les trois dimensions de l'épuisement professionnel du MBI-GS. Les corrélations entre les variables de chaque questionnaire ont également pu être vérifiées comme par exemple, l'existence d'une corrélation entre deux des trois piliers du MBI-GS.

La difficulté rencontrée réside principalement dans la variété limitée des cas et leur nombre restreint, une bien meilleure précision à propos de l'influence des variables sociodémographiques sur les scores des outils employés aurait pu être obtenue avec un échantillon plus important et plus diversifié, ce qui aurait en outre permis d'étayer les postulats et théories inscrites dans la littérature sur ce sujet.

## 8. Bibliographie

### 8.1. Sources manuscrites

- AFDJEI Ali & DELABOS Alain & MICHALO François (2016) *Burn-out : le vrai du faux !*  
Paris. La Providence. 115 p.
- BATAILLE Sabine (2013) *Se reconstruire après un burn-out : les chemins de la résilience professionnelle.*  
Paris. InterEditions. 219 p.
- BATAILLE Sabine (2015) *Se reconstruire après un burn-out : les chemins de la résilience professionnelle.*  
Paris. InterÉditions. 286 p.
- BATAILLE Sabine et al. (2017) *Réussir son retour au travail : bien organiser sa qualité de vie professionnelle après un burn-out ou une longue absence.*  
Malakoff. InterEditions. 241 p.
- BAUMANN François (2010) *Le guide anti burn-out.*  
Paris. J. Lyon. 203 p.
- BAUMANN François (2015) *L'après Burn-out : Comment éviter les pièges de la rechute ?*  
Paris. Josette Lyon. 175 p.
- BOUDOUKHA Abdel Halim (2016) *Burn-out et stress post-traumatique.*  
*Paris. Dunod. 252 P.*
- BOURION Christian (2016) *Le bore-out syndrom : quand l'ennui au travail rend fou.*  
Paris. Albin Michel. 241 p.
- BOUTHORS Marie-Claire & CHEVALIER-BEAUMEL Alain (2014) *L'essentiel sur le burn-out : Comment bien le connaître pour mieux le prévenir.*  
Héricy. Editions du Puits Fleuri. 120 p.
- CAUDRON Mathieu (2016) *Burnout chez les infirmiers exerçant en psychiatrie : état des lieux, facteurs de risque et apports du concept de flexibilité psychologique.*  
Thèse pour le diplôme d'Etat de Docteur en Médecine. Université de Lille II - Droit en Santé - Faculté de Médecine Henri Warembourg.  
Disponible à l'adresse : <https://pepite-depot.univ-lille2.fr/nuxeo/site/esupversions/9753e5fa-ad75-4d9c-b19d-4fc235dab94d>
- CELESTIN Léon-Patrice & CELESTIN-WESTREICH Smadar (2018) *Les faces cachées du burn-out - burn-in, bore-out et burn-out : faire face à la souffrance au travail.*  
Paris. InterÉditions. 256 p.
- CHABOT Pascal (2013) *Global burn-out.*  
Paris. Presses Universitaires de France. 147 p.

- Conseil Supérieur de la Santé (2017) ***Burnout et travail***  
Avis N° 9339. Bruxelles : CSS.  
Disponible à l'adresse : [https://gedscd.univ-lille2.fr/nuxeo/site/esupversions/8855d75a-d8b3-4056-9509-dcb180703c9dhttps://www.health.belgium.be/sites/default/files/uploads/fields/fpshealth\\_theme\\_file/css\\_9339\\_burn\\_out\\_zisa4\\_full.pdf](https://gedscd.univ-lille2.fr/nuxeo/site/esupversions/8855d75a-d8b3-4056-9509-dcb180703c9dhttps://www.health.belgium.be/sites/default/files/uploads/fields/fpshealth_theme_file/css_9339_burn_out_zisa4_full.pdf)
- COSTA Charlie (2015) ***La santé mentale des internes en médecine : lancement d'une cohorte au CHU de Toulouse.***  
Thèse pour le diplôme d'état de docteur en médecine. Université Toulouse III - Paul Sabatier - Facultés de médecine.  
Disponible à l'adresse : <http://thesesante.ups-tlse.fr/1100/1/2015TOU31572.pdf>
- COUTANCEAU Roland & CYRULNIK Boris & HIRIGOYEN Marie-France (2016) ***Stress, burn-out, harcèlement moral : de la souffrance au travail au management qualitatif.***  
Paris. Dunod. 270 p.
- COUTANCEAU Roland et al. (2016) ***Stress, burn-out, harcèlement moral : De la souffrance au travail au management qualitatif.***  
Paris. Dunod. 270 p.
- DELBROUCK Michel et al. (2011) ***Comment traiter le burn-out ? : principes de prise en charge du syndrome d'épuisement professionnel.***  
Bruxelles. De Boeck Université. 462 p.
- DEQUICK Carol & LA GRECA Nathalie (2018) ***Je me reconstruis après un burn-out.***  
Saint-Julien-en-Genevois. Jouvence éditions. 103 p.
- DESJARDINS Sabrina (2014) ***Facteurs de risque individuels de l'épuisement professionnel : validation du questionnaire Style Personnel au Travail.***  
Thèse de doctorat présentée au département de psychologie. Université de Sherbrooke.  
Disponible à l'adresse : [https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/5874/Desjardins\\_Sabrina\\_DPs\\_2014.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/5874/Desjardins_Sabrina_DPs_2014.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- DGT & Anact & INRS (2015) ***Guide d'aide à la prévention. Le syndrome d'épuisement professionnel. Mieux comprendre pour mieux agir.***  
Guide INRS. Edition n° 15-045.  
Disponible à l'adresse : [www.inrs.fr/dms/inrs/Presse/presse-2015/rapport-burnout/rapport-burnout.pdf](http://www.inrs.fr/dms/inrs/Presse/presse-2015/rapport-burnout/rapport-burnout.pdf)
- Direction générale Humanisation du travail (2015) ***Aspect psychosociaux.***  
Série stratégie Sobane : gestion des risques professionnels.  
Disponible à l'adresse : <http://www.emploi.belgique.be/WorkArea/DownloadAsset.aspx?id=19236>
- DROZ Nadia & WAHLEN Anny (2018) ***Burn-out : La maladie du XXIe siècle ? : Analyses, témoignages, solutions, prévention.***  
Paris. Ed. Favre. 189 p.
- EVERARD Anne (2017) ***Guide du burn-out : comment l'éviter, comment en sortir.***  
Paris. Albin Michel. 220 p.

- FIRPS (2016) ***Prévenir le burn-out.***  
Travaux de la FIRPS. Guide de bonnes pratiques n°4. 15 p.  
Disponible à l'adresse : [http://www.wk-rh.fr/actualites/upload/social/social\\_actu92532\\_FIRPS\\_Livret%20Burnout\\_DP.pdf](http://www.wk-rh.fr/actualites/upload/social/social_actu92532_FIRPS_Livret%20Burnout_DP.pdf)
- FREMONT Nathalie (2013) ***Quels facteurs explicatifs du burnout et du bien-être subjectif ? Déterminants psychologiques, sociaux et organisationnels auprès des cadres à responsabilités et élaboration d'un modèle.***  
Psychologie. Université Charles de Gaulle - Lille III. Français. ffNNT : 2013LIL30026ff. fftel-01124140.  
Disponible à l'adresse : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01124140/document>
- GAUTIER Lucie & FRICOTTE Lisiane (2015) ***Les risques psychosociaux : l'entreprise et les addictions.***  
Paris. Wolters Kluwer. 82 p.
- GOLLAC Michel & BODIER Marceline (2007) ***Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser.***  
Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé.  
Disponible à l'adresse : [https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_SRPST\\_definitif\\_rectifie\\_11\\_05\\_10.pdf?fbclid=IwAR2ypbgoSGFINw4F5vfYrMES3AaoLu-QbY1cCoGiCHtSbs\\_GfYdQrCVQMBA](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf?fbclid=IwAR2ypbgoSGFINw4F5vfYrMES3AaoLu-QbY1cCoGiCHtSbs_GfYdQrCVQMBA)
- GUPTA Sangeeta (2010) ***Burnout and coping strategies utilized by occupational therapists in Ontario,***  
A thesis submitted to the Department of Rehabilitation Sciences. Queen's University Kingston, Ontario, Canada.  
Disponible à l'adresse : <https://pdfs.semanticscholar.org/7fe8/1777da9cd9bbd76ed17ccceb4bf7e2baecb8.pdf>
- HANSEZ Isabelle et al. (2010) ***Recherche sur le Burnout au sein de la population active belge.***  
Rapport final.  
Disponible à l'adresse : <http://www.emploi.belgique.be/moduleDefault.aspx?id=33630>
- HANSEZ Isabelle et al. (2010) ***Recherche sur le Burnout au sein de la population active belge.***  
Résumé du rapport final.  
Disponible à l'adresse : <http://www.emploi.belgique.be/moduleDefault.aspx?id=33630>
- HANSEZ Isabelle et al. (2015) ***Outil de détection précoce du burn-out.***  
Disponible à l'adresse : <http://www.emploi.belgique.be/publicationDefault.aspx?id=44193>
- HUAUX Joëlle (2019) ***Génération burnout : un monde en métamorphose.***  
Escalquens. Quintessence. 192 p.
- JAGGI Ferdinand (2008) ***Burnout : guide pratique.***  
Chêne-Bourg/Genève. Médecine & Hygiène. 46 p.
- JOSSE Evelyne (2008) ***Le burn-in et le burn-out.***  
Disponible à l'adresse : [http://www.resilience-psy.com/IMG/pdf/burnin\\_burnout.pdf](http://www.resilience-psy.com/IMG/pdf/burnin_burnout.pdf)

- LANCELOT Alain (2012) ***Burn-out : le détecter et le prévenir : Etes-vous en burn-out sans le savoir ?***  
Paris. Jouvence. 155 p.
- LANGEVIN V. (2012) ***Maslach Burnout Inventory (MBI)***.  
Références en santé au travail. FRPS 26.  
Disponible à l'adresse : <http://www.inrs.fr/media.html?refINRS=FRPS%2026>
- MASLACH Christina & LEITER Michael P. (2011) ***Burn-out : Le syndrome d'épuisement professionnel***.  
Paris. Ed. Les Arènes. 269 p.
- MASLACH Christina & LEITER Michael P. (2016) ***Burn-out : des solutions pour se préserver et pour agir***.  
Paris. Arènes. 262 p.
- OLISAH Victor (2012) ***Essential Notes in Psychiatry***.  
Rijeka. Teodora Smiljanic. 580 p.  
Disponible à l'adresse :  
<https://books.google.be/books?id=7uuZDwAAQBAJ&pg=PA23&lpg=PA23&dq=corr%C3%A9lation+mbi-gs+aws&source=bl&ots=uPxLpResW4&sig=ACfU3U2gtqTNI3XnFzZpnDVkseNHOL8YxQ&hl=en&sa=X#v=onepage&q&f=false>
- PETERS Suzanne & MESTERS Patrick (2007) ***Vaincre l'épuisement professionnel : toutes les clefs pour comprendre le burn-out***.  
Paris. Editions Robert Laffont. 251 p.
- PEZE Marie (2011) ***Le Burn-out pour les nuls***.  
Paris. Ed. Les Arènes. 352 p.
- POIROT Matthieu (2013) ***Les situations difficiles au travail : gestion des risques psychosociaux***.  
Issy-les-Moulineaux. Elsevier. 148 p.
- RENS Chantal (2016) ***Se protéger contre le burn-out : repérer et prévenir l'épuisement professionnel***.  
Levallois-Perret. Studyrama. 123 p.
- SCHAUFELI Wilmar B. & BUUNK Bram P. (2013) ***Burnout : An Overview of 25 Years of Research and Theorizing***.  
The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex PO19 8SQ, England, .Wiley .640 P.  
Disponible à l'adresse : <http://www.al-edu.com/wp-content/uploads/2014/05/Handbook-of-Work-and-Health-Psychology-2Ed-2003.pdf>
- SCHIAPPA Marlène & BRUGUIERE Cédric (2015) ***J'arrête de m'épuiser : 21 jours pour prévenir le burn-out***.  
Paris. Eyrolles. 225p.
- SUTTER Pierre-Eric (2016) ***Travailler sans s'épuiser : changer sa manière d'être, prévenir le burn-out, réinventer son travail***.  
Paris. Eyrolles. 271 p.

- TRUCHOT Didier (2004) *Épuisement professionnel et burnout : concepts, modèles, interventions*. Paris. Dunod. 265 p.
- VALLERY Gérard & LEDUC Sylvain (2012) *Les risques psychosociaux*. Paris. PUF. 126 p.
- VAN HOOFF Elke (2017) *Stress & Burn-out*. Bruxelles. Ed. Racine. 126 p.
- VASEY Catherine (2007) *Burn-out : le détecter et le prévenir*. Saint-Julien-en-Genevois. Jouvence. 127 p.
- VASEY Catherine (2018) *Burn-Out : le détecter et le prévenir : êtes-vous en burn-out sans le savoir ?* Genève. Jouvence. 157 p.
- WIERTZ Ruth (2012) *PSYCHIATRES et BURNOUT ? Etude de la Prévalence du Syndrome d'Épuisement Professionnel auprès des Psychiatres Hospitaliers du Nord Pas de Calais*. Disponible à l'adresse : <https://gedscd.univ-lille2.fr/nuxeo/site/esupversions/8855d75a-d8b3-4056-9509-dcb180703c9d>
- ZAWIEJA Philippe & GUARNIERI Franck (2013) *Épuisement professionnel : principales approches conceptuelles, cliniques et psychométriques. Sous la direction de Philippe Zawieja et Franck Guarnieri. Épuisement professionnel : Approches innovantes et pluridisciplinaires*. Armand Colin. 11-34 - Chapitre 1. Armand Colin/Recherches. 978-2-200-28772-6. fhal-00848200f. Disponible à l'adresse : <https://hal-mines-paristech.archives-ouvertes.fr/hal-00848200/document>
- ZAWIEJA Philippe & GUARNIERI Franck (2015) *L'épuisement professionnel : diagnostic, analyse, prévention*. Paris. Armand Colin. 240 p.
- ZAWIEJA Philippe (2015) *Le burn out*. Paris. PUF. 126 p.
- ZAWIEJA Philippe (2015) *Le burn-out*. Paris. Presses Universitaires de France. 126 p.

## **8.2. Sources Internet**

- Présanse (consulté le 24/07/2019) *Prévenir l'épuisement professionnel (ou burn out)*. <https://www.presanse-pacacorse.org/a/87/prevenir-l-epuisement-professionnel-ou-burn-out/>
- ABBET (consulté le 24/07/2019) *Fiche 6.3.2. Prévention de l'épuisement professionnel (Burn-out)*. <http://www.abbet.be/Fiche-6-3-2-Prevention-de-l>

- Academia (consulté le 15/05/2019) **AREAS OF WORKLIFE: A STRUCTURED APPROACH TO ORGANIZATIONAL PREDICTORS OF JOB BURNOUT.**  
[https://www.academia.edu/21037153/AREAS\\_OF\\_WORKLIFE\\_A\\_STRUCTURED\\_APPROACH\\_TO\\_ORGANIZATIONAL\\_PREDICTORS\\_OF\\_JOB\\_BURNOUT](https://www.academia.edu/21037153/AREAS_OF_WORKLIFE_A_STRUCTURED_APPROACH_TO_ORGANIZATIONAL_PREDICTORS_OF_JOB_BURNOUT)
- Academia (consulté le 15/05/2019) **The areas of worklife model of burnout: tests of mediation relationships.**  
[https://www.academia.edu/3192138/The\\_areas\\_of\\_worklife\\_model\\_of\\_burnout\\_tests\\_of\\_mediation\\_relationship](https://www.academia.edu/3192138/The_areas_of_worklife_model_of_burnout_tests_of_mediation_relationship)
- AtouSante (consulté le 14/05/2019) **Test d'inventaire de Burn Out de Maslach : pour diagnostiquer un épuisement professionnel.**  
<https://www.atousante.com/risques-professionnels/sante-mentale/stress-professionnel/test-inventaire-burn-out-maslach-diagnostiquer-epuisement-professionnel/>
- AtoutSante (consulté le 14/05/2019) **Stress au travail : données européennes.**  
<https://www.atousante.com/risques-professionnels/sante-mentale/stress-professionnel/stress-travail-donnees-europeennes/>
- AU TEMPS POUR TOI (consulté le 15/07/2019) **25 mai 2019, reconnaissance du burn out par l'OMS !**  
<https://www.autempspourtoi.eu/25-mai-2019-reconnaissance-du-burn-out-par-loms/>
- AU TEMPS POUR TOI (consulté le 15/07/2019) **Etes-vous en burn out ?**  
[https://www.autempspourtoi.eu/test-etes-vous-en-burn-out-dr-good/#iLightbox\[gallery\\_image\\_1\]/-1](https://www.autempspourtoi.eu/test-etes-vous-en-burn-out-dr-good/#iLightbox[gallery_image_1]/-1)
- BeSWIC (consulté le 14/05/2019) **Burnout.**  
<https://www.beswic.be/fr/themes/risques-psychosociaux-rps/burnout>
- CPCP (consulté le 14/05/2019) **Le burn-out un syndrome en soif de reconnaissance.**  
<http://www.cpcp.be/medias/pdfs/publications/burnout-professionnel.pdf>
- Deakin University (consulté le 15/05/2019) **A factor confirmation and convergent validity of the "areas of worklife scale" (AWS) to Spanish translation.**  
<http://dro.deakin.edu.au/eserv/DU:30089750/leiter-factorconfirmationand-2013.pdf>
- DH.be (consulté le 15/07/2019) **L'overdose numérique stresse un Belge sur trois.**  
[https://www.dhnet.be/actu/new-tech/l-overdose-numerique-stresse-un-belge-sur-trois-5a1692f1cd707514e8e18424?fbclid=IwAR0POmShNvmtEF2c2E45S2RfDIgazSFAb\\_BnburWEVKZHKwEfbdCBeAK2qg](https://www.dhnet.be/actu/new-tech/l-overdose-numerique-stresse-un-belge-sur-trois-5a1692f1cd707514e8e18424?fbclid=IwAR0POmShNvmtEF2c2E45S2RfDIgazSFAb_BnburWEVKZHKwEfbdCBeAK2qg)
- Ella (consulté le 14/05/2019) **Toujours en ligne : à propos de la déconnexion et de la prévention du burn-out.**  
<https://www.sd.be/ellawebsite/fr/legalnews/ecafd3b4-97ae-4042-bdb6-e1b5cf707860>
- Group S (consulté le 14/05/2019) **Lutte contre le burn-out et autres risques psychosociaux au travail : obligations de l'employeur.**  
[https://www.groups.be/1\\_68341.htm](https://www.groups.be/1_68341.htm)
- INRS (consulté le 24/07/2019) **Épuisement professionnel ou burnout.**  
<http://www.inrs.fr/risques/epuisement-burnout/ce-qu-il-faut-retenir.html>

- La Libre.be (consulté le 14/05/2019) ***Conflits, stress, burn-out, harcèlement : les travailleurs de plus en plus exposés aux risques psychosociaux.***  
<https://www.lalibre.be/actu/belgique/conflits-stress-burn-out-harcelement-les-travailleurs-de-plus-en-plus-exposes-aux-risques-psychosociaux-5c6eabd89978e2710e4e08a2>
- La Libre.be (consulté le 24/07/2019) ***Comment soigner et prévenir le burnout de manière naturelle ?***  
<https://www.lalibre.be/lifestyle/love-sex/comment-soigner-et-prevenir-le-burnout-de-maniere-naturelle-55fab6fb35700fb92ef75049>
- LA-DEPRESSION.ORG (consulté le 14/05/2019) ***Dépression ou état dépressif : Les signes et symptômes de la dépression.***  
<https://www.la-depression.org/comprendre-la-depression/symptomes-de-la-depression/>
- Le soir (Consulté le 03/08/2019) ***De plus en plus de travailleurs au bout du rouleau: 28 000 Belges souffrent de burn-out.***  
<https://www.lesoir.be/136828/article/2018-01-29/de-plus-en-plus-de-travailleurs-au-bout-du-rouleau-28000-belges-souffrent-de>
- Le Vif (consulté le 15/07/2019) ***La nomophobie ou l'angoisse d'être séparé de son GSM.***  
[https://www.levif.be/actualite/sciences/la-nomophobie-ou-l-angoisse-d-etre-separe-de-son-gsm/article-normal-161347.html?fbclid=IwAR2y2Oy0q976qCcjdzx-AQtoDE7qMSVe8i6fjFvgI18ANYn5Cq6Rfz8zrNs&cookie\\_check=1563201546](https://www.levif.be/actualite/sciences/la-nomophobie-ou-l-angoisse-d-etre-separe-de-son-gsm/article-normal-161347.html?fbclid=IwAR2y2Oy0q976qCcjdzx-AQtoDE7qMSVe8i6fjFvgI18ANYn5Cq6Rfz8zrNs&cookie_check=1563201546)
- Leguidesocial (Consulté le 29/07/2019) ***Employeurs : quelles mesures de prévention au burn-out ?***  
<https://pro.guidesocial.be/articles/actualites/employeurs-queelles-mesures-de-prevention-au-burn-out.html>
- Les echos (consulté le 14/05/2019) ***Le workaholisme est lié à une multitude de troubles psychiatriques.***  
<https://www.lesechos.fr/2016/06/le-workaholisme-est-lie-a-une-multitude-de-troubles-psychiatriques-207588>
- L'Obs - Actualité (consulté le 14/05/2019) ***Stagiaire à la City, à 21 ans, il est mort d'avoir trop travaillé.***  
<https://www.nouvelobs.com/societe/20140430.OBS5724/stagiaire-a-la-city-a-21-ans-il-est-mort-d-avoir-trop-travaille.html>
- Mensura (consulté le 14/05/2019) ***Stress au travail.***  
<https://www.mensura.be/fr/des-travailleurs-en-pleine-forme/stress-au-travail>
- Mensura (consulté le 24/07/2019) ***Prévention du burn-out.***  
<https://www.mensura.be/fr/des-travailleurs-en-pleine-forme/prevention-du-burn-out>
- Mind Garden (consulté le 15/05/2019) ***Areas of Worklife Survey.***  
<https://www.mindgarden.com/274-areas-of-worklife-survey>
- Mind Garden (consulté le 15/07/2019) ***Maslach Burnout Inventory General Survey Individual Report.***  
[https://www.mindgarden.com/index.php?controller=attachment&id\\_attachment=214](https://www.mindgarden.com/index.php?controller=attachment&id_attachment=214)

- Mind Garden (consulté le 23/05/2019) **Areas of Worklife Survey.**  
[https://www.mindgarden.com/274-areas-of-worklife-survey?fbclid=IwAR3DmrCAfVRAKBeG1Kv8vUZ2KO\\_De4bKw2uf6IRSgoVBM7OcxGdV1cKHCw#horizontalTab2](https://www.mindgarden.com/274-areas-of-worklife-survey?fbclid=IwAR3DmrCAfVRAKBeG1Kv8vUZ2KO_De4bKw2uf6IRSgoVBM7OcxGdV1cKHCw#horizontalTab2)
- Mutualité Chrétienne (consulté le 14/05/2019) **Burn-out.**  
<https://www.mc.be/maladies-et-traitements/liste-alphabetique/burn-out>
- Mutualité Chrétienne (Consulté le 27/07/2019) **Fibromyalgie.**  
<https://www.mc.be/maladies-et-traitements/liste-alphabetique/fibromyalgie>
- OMS (consulté le 20/07/2019) **Organisation mondiale de la santé - Santé mentale.**  
[https://www.who.int/mental\\_health/evidence/burn-out/fr/](https://www.who.int/mental_health/evidence/burn-out/fr/)
- PasseportSanté (consulté le 15/07/2019) **Le syndrome de fatigue chronique (L'encéphalomyélite myalgique).**  
[https://www.passeportsante.net/fr/Maux/Problemes/Fiche.aspx?doc=syndrome\\_fatigue\\_chronique\\_pm](https://www.passeportsante.net/fr/Maux/Problemes/Fiche.aspx?doc=syndrome_fatigue_chronique_pm)
- PasseportSanté (consulté le 24/07/2019) **La prévention de l'épuisement professionnel (burnout).**  
<https://www.passeportsante.net/fr/Maux/Problemes/Fiche.aspx?doc=epuisement-professionnel-pm-prevention-de-l-epuisement-professionnel>
- PasseportSanté (Consulté le 27/07/2019) **Fibromyalgie : qu'est-ce que c'est ?**  
[https://www.passeportsante.net/fr/Maux/Problemes/Fiche.aspx?doc=fibromyalgie\\_pm](https://www.passeportsante.net/fr/Maux/Problemes/Fiche.aspx?doc=fibromyalgie_pm)
- PSYCHOLOGIES.COM (consulté le 24/07/2019) **Burn-out : prévenir l'épuisement professionnel.**  
<https://www.psychologies.com/Travail/Souffrance-au-travail/Burn-out/Articles-et-Dossiers/Burn-out-prevenir-l-epuisement-professionnel/6Identifier-les-lieux-d-usure>
- Psychologuedutravail.com (consulté le 15/07/2019) **Test d'Inventaire de Burnout de Maslach – MBI.**  
[http://www.psychologuedutravail.com/wp-content/uploads/2009/12/QUESTIONNAIRE\\_BURNOUT\\_MASLACH.pdf](http://www.psychologuedutravail.com/wp-content/uploads/2009/12/QUESTIONNAIRE_BURNOUT_MASLACH.pdf)
- Psychomédia (consulté le 14/05/2019) **Etes-vous près du burnout ?**  
<http://www.psychomedia.qc.ca/tests/inventaire-du-burnout-d-oldenberg>
- ResearchGate (consulté le 14/05/2019) **Depression and Burnout Among Nurses in a Lebanese Academic Medical Center.**  
[https://www.researchgate.net/publication/325735338\\_Depression\\_and\\_Burnout\\_Among\\_Nurses\\_in\\_a\\_Lebanese\\_Academic\\_Medical\\_Center](https://www.researchgate.net/publication/325735338_Depression_and_Burnout_Among_Nurses_in_a_Lebanese_Academic_Medical_Center)
- ResearchGate (consulté le 19/07/2019) **Workaholism: An overview and current status of the research.**  
[https://www.researchgate.net/publication/265606826\\_Workaholism\\_An\\_overview\\_and\\_current\\_status\\_of\\_the\\_research](https://www.researchgate.net/publication/265606826_Workaholism_An_overview_and_current_status_of_the_research)
- RTBF (consulté le 14/05/2019) **Le burn out, un nouveau mal du siècle, en attente de reconnaissance.**  
[https://www.rtbf.be/tendance/article/detail\\_le-burn-out-un-nouveau-mal-du-siecle-en-attente-de-reconnaissance?id=9531570](https://www.rtbf.be/tendance/article/detail_le-burn-out-un-nouveau-mal-du-siecle-en-attente-de-reconnaissance?id=9531570)

- Santé sur le net (consulté le 20/07/2019) **La nouvelle définition du burn-out selon l’OMS.**  
<https://www.sante-sur-le-net.com/nouvelle-definition-burn-out/>
- ScienceDirect (consulté le 15/05/2019) **Areas of worklife as predictors of occupational health – A validation study in two German samples.**  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2213058614200179>
- Securex (Consulté le 29/07/2019) **Prévention des risques psychosociaux au travail.**  
[https://www.securex.eu/be/lex-go.nsf/vwAllDocsRead/6867C9A1A3DAF9C4C1257D1E00353A57?OpenDocument#\\_ftn1](https://www.securex.eu/be/lex-go.nsf/vwAllDocsRead/6867C9A1A3DAF9C4C1257D1E00353A57?OpenDocument#_ftn1)
- Selection.ca (Consulté le 28/07/2019) **Qu'est-ce que le brown-out et quels en sont les symptômes ?**  
<https://www.selection.ca/sante/vivre-sainement/brown-out-symptomes-travail/>
- Semantic Scholar (consulté le 15/05/2019) **Burnout Among Primary Care Physicians: A Test of the Areas of Worklife Model.**  
<https://pdfs.semanticscholar.org/202f/939d8ffff1643cda99c9c32ddccd86994f70.pdf>
- SPF Emploi, Travail et concertation sociale (consulté le 14/05/2019) **2010 - Burnout au sein de la population active belge.**  
<http://www.emploi.belgique.be/moduleDefault.aspx?id=33630>
- SPF Justice (consulté le 14/05/2019) **Moniteur Belge.**  
[https://justice.belgium.be/fr/moniteur\\_belge](https://justice.belgium.be/fr/moniteur_belge)
- SPF Sécurité Sociale (consulté le 14/05/2019) **Stress et burn-out.**  
<https://www.stressburnout.belgique.be/fr>
- spmt arista (consulté le 24/07/2019) **Burnout : comment prévenir le syndrome de l'épuisement professionnel ?**  
<https://www.spmtarista.be/fr/burnout-comment-prevenir-le-syndrome-de-lepuisement-professionnel>
- Stressburnout (consulté le 24/07/2019) **Stress et burn-out : Prévention.**  
<https://www.stressburnout.belgique.be/fr/prevenir>
- UCM (consulté le 14/05/2019) **Financement des projets destinés à la prévention du burn-out au travail.**  
<https://www.ucm.be/Actualites/Financement-des-projets-destines-a-la-prevention-du-burn-out-au-travail>
- Union of American Physicians and Dentists (consulté le 15/05/2019) **Burnout Self-Test Maslach Burnout Inventory (MBI).**  
<http://www.uapd.com/wp-content/uploads/Maslach-Burnout-Inventory-MBI.pdf>
- Université de Liège (consulté le 14/05/2019) **Stress.**  
[https://www.ulg.ac.be/cms/c\\_2847451/fr/definition-du-stress](https://www.ulg.ac.be/cms/c_2847451/fr/definition-du-stress)
- Wikipédia (consulté le 14/05/2019) **Karōshi.**  
<https://fr.wikipedia.org/wiki/Kar%C5%8Dshi>
- Wikipédia (consulté le 24/07/2019) **Job demands-resources model.**  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Job\\_demands-resources\\_model](https://en.wikipedia.org/wiki/Job_demands-resources_model)

- Wikipédia (Consulté le 27/07/2019) *Syndrome d'épuisement professionnel par l'ennui.*  
[https://fr.wikipedia.org/wiki/Syndrome\\_d%27%C3%A9puisement\\_professionnel\\_par\\_l%27ennui](https://fr.wikipedia.org/wiki/Syndrome_d%27%C3%A9puisement_professionnel_par_l%27ennui)

- XLSTAT (consulté le 23/07/2019) *XLSTAT-Base, fonctions statistiques essentielles pour Excel.*

<https://www.xlstat.com/fr/solutions/base>

- Youtube (consulté le 23/07/2019) *Introduction à l'analyse de Variance ou ANOVA illustrée avec XLSTAT - Webinars XLSTAT.*

<https://www.youtube.com/watch?v=4Aa3ek3mmz4>

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN  
Louvain School of Management

Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique | [www.uclouvain.be/lsm](http://www.uclouvain.be/lsm)