



Anne-Marie GALLET et Valérie LANGEVIN

# BURNOUT

## COMPRENDRE ET AGIR

*Les Assises du CHSCT,  
Saint-Denis, 30 septembre 2015*



Institut national de recherche et de sécurité  
pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles

# Définitions

## ■ Origine du terme

- ▶ Burn + out = combustion totale, « carbonisation psychique »
- ▶ Emprunté au domaine de l'aérospatiale : épuisement du carburant d'une fusée avec comme csq la surchauffe et l'explosion du réacteur
- ▶ Par analogie = épuisement physique et psychologique d'une personne qui aurait consommé toute son énergie et qui finirait par « craquer »

## ■ Genèse du concept

- ▶ Milieu des années 1970
- ▶ Freudenberger, psychothérapeute, psychanalyste et directeur d'un hôpital de jour pour toxicomanes
- ▶ Usage d'abord clinique du terme « burnout » pour décrire les « troubles » ressentis par lui-même et le personnel de l'hôpital

# Définitions

## ■ Un concept « destiné » initialement aux « professions d'aide »

- ▶ Nombreuses publications scientifiques dans les années 1980 / 1990
- ▶ Essentiellement dans le champ de la psychologie sociale, du travail
- ▶ Diversité de définitions, de modèles théoriques
- ▶ Le point commun : le burnout est un concept destiné aux « professions d'aide »
  - > Confrontation à la détresse humaine = exigences émotionnelles
  - > Enjeu de la relation « professionnel / usager » parfois vital
  - > Un syndrome présentant des manifestations physiques, émotionnelles et affectives, attitudinales et comportementales

## ■ Une extension à d'autres professions

- ▶ Fin des années 1990
- ▶ Mise en avant d'un fort engagement personnel au travail
  - > Pour les professions d'aide : engagement relationnel / autrui
  - > Pour d'autres types de professions : engagement sur d'autres composantes, soutenu par d'autres valeurs professionnelles

# Définitions

## ■ Un syndrome à trois dimensions

- ▶ Maslach et Jackson (1981, 1986)
- ▶ Définition du burnout en 3 dimensions :
  - > Epuisement émotionnel
  - > Déshumanisation / Cynisme
  - > Diminution de l'accomplissement personnel au travail

## ■ Une intégration du concept dans le champ du stress au travail

- ▶ Burnout apparu en dehors de la problématique du stress au travail
- ▶ Intégration progressive dans le champ des recherches sur le stress au travail
  - > Causes et conséquences proches
  - > Burnout = une issue non adaptative au stress au travail
- ▶ A partir du milieu des années 1980
- ▶ Un concept qui a montré sa pertinence scientifique

## « Les manifestations » du burnout

- ▶ physiques
- ▶ émotionnelles
- ▶ cognitives
- ▶ relationnelles
- ▶ motivationnelles ou liées à l'attitude envers le travail

## Les outils de « mesure » et de détection

- ▶ Maslach Burnout Inventory (MBI)
- ▶ Copenhaguen Burnout Inventory (CBI)
- ▶ Burnout Measure (BM)
- ▶ Oldenburg Burnout Inventory (OBI)

## Les atteintes à la santé

- ▶ Affections psychiques (dépression, troubles anxieux, troubles du sommeil, alcool)
- ▶ Atteintes des systèmes cardio-vasculaires, musculosquelettiques et immunitaires

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

- ▶ Burnout et dépression ?
- ▶ Burnout et maladie ?
- ▶ Burnout et karoshi ?
- ▶ Burnout et workahoslime ?



# Définitions

## ■ Pour résumer

- ▶ Une définition consensuelle = « un état d'épuisement physique, émotionnel et mental qui résulte d'un investissement prolongé dans des situations de travail exigeantes sur le plan émotionnel » (Schaufeli et Greenglass, 2001, p.501)
- ▶ Un concept initialement destiné aux professions d'aide puis étendu à d'autres professions
- ▶ Un concept intégré à la problématique du stress au travail (le burnout, conséquence du stress) puis à celle des risques psychosociaux
- ▶ Une appropriation assez récente par les acteurs de la santé au travail, en particulier les médecins

# « Les causes » du burnout

## ■ Un engagement professionnel remis en question

- ▶ Le burnout = une « crise de foi » ? ... un "grand écart" ?

## ■ Par quoi ?

- ▶ Surcharge de travail, pression temporelle
- ▶ Faible contrôle sur son travail
- ▶ Faibles récompenses
- ▶ Manque d'équité
- ▶ Conflits de valeur, demandes contradictoires
- ▶ Manque de clarté dans les objectifs, les moyens
  
- ▶ Ces facteurs de risque pouvant se combiner pour les professions d'aide aux exigences émotionnelles de leur métier

## ■ Et les dispositions individuelles ?

# Prévenir le burnout...

## ■ En agissant sur les facteurs de RPS

- ▶ Démarche de prévention collective, paritaire, participative, centrée vers l'identification des facteurs des risques et la mise en place de mesure de prévention visant à éliminer, sinon réduire, ces facteurs de risque
  
- ▶ Quelques exemples d'actions possibles
  - > Informer, former les salariés, sortir de l'isolement
  - > Veiller à la charge de travail de chacun : dialoguer, planifier, mettre en place des indicateurs de suivi
  - > Garantir un soutien social solide : soutien de l'équipe, du collectif dans la réalisation du travail
  - > Augmenter les marges de manœuvre : le salarié, un acteur responsable
  - > Assurer une juste reconnaissance du travail ; transparence et équité
  - > Mettre en débat la question de la qualité du travail : pouvoir discuter collectivement des critères

# Prévenir le burnout...

## ■ En le dépistant

- ▶ Par des signaux d'alerte collectifs
  - > Utiliser les indicateurs de dépistage des RPS
  
- ▶ Par des signaux d'alerte individuels
  - > Etre vigilant à un ensemble de signaux, de modifications chez la personne (souvent des signaux faibles) : changement d'attitude, baisse d'énergie, retrait
  
- ▶ Par des questionnaires

... à utiliser en complément d'autres données

## Prévenir le burnout...

- ▶ Dépasser l'approche individuelle pour agir dans une dimension collective
- ▶ Dépasser la souffrance pour agir sur les causes dans l'organisation
- ▶ Donner la priorité à la prévention primaire... mais aussi à combiner avec les autres niveaux de prévention
- ▶ Agir aux divers niveaux des décisions d'entreprise : du niveau stratégique à la régulation concrète dans l'activité de travail

# Réagir en cas de burnout...

## ■ Prise en charge individuelle

- ▶ Prendre du recul, se donner le temps de la récupération, du retour à la réalité
- ▶ Prise en charge médicale et thérapeutique
- ▶ Préparation du retour à l'emploi
  - > Arrêt souvent long, qui génère crainte, appréhension, incertitudes
  - > Nécessité de mobiliser les acteurs (CHSCT, IRP, M du travail)
  - > Nécessité de repenser l'organisation du poste, le soutien
  - > Suivi progressif, discussion sur les objectifs et réajustements

## ■ Action sur l'environnement de travail

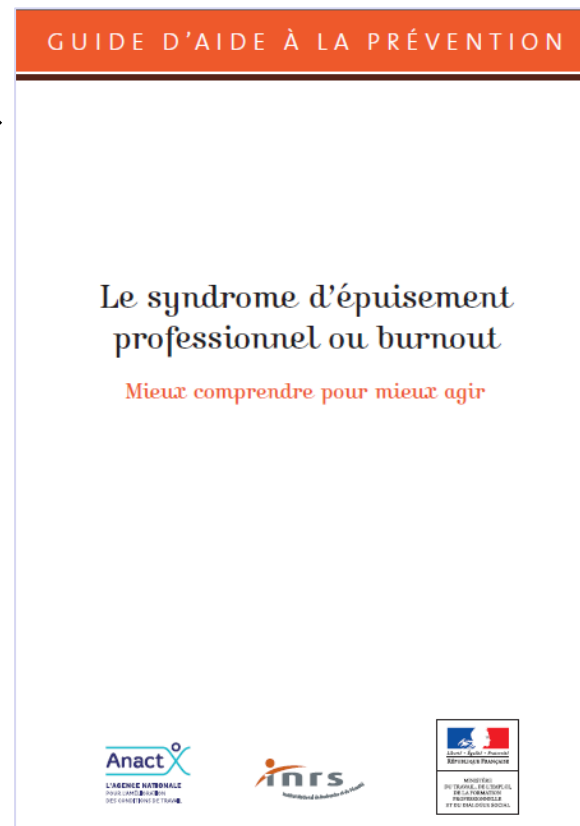
- ▶ L'existence d'un cas de burnout est un signal d'alerte fort qui doit engager l'entreprise sur l'identification des facteurs de risque et la mise en place d'une démarche de prévention collective

## En conclusion...

- ▶ Ce qui fait la spécificité du burnout = engagement personnel au travail, remis en question
- ▶ Ce syndrome n'est pas une fatalité, la maladie du battant ou une vulnérabilité personnelle : considérer la rencontre entre un individu **et** une situation de travail dégradé
- ▶ Existence de liens entre le burnout et les contraintes de l'environnement de travail, contraintes venant mettre en défaut l'investissement professionnel initial
- ▶ Un concept qui a su montrer sa pertinence scientifique
- ▶ Un concept qui montre aujourd'hui une utilité sociale / pratique

## Des références disponibles

- ▶ Le syndrome d'épuisement professionnel ou burnout. Mieux comprendre pour mieux agir. Guide d'aide à la prévention (disponible sur le site de la DGT, l'INRS et l'Anact)
- ▶ Pezet-Langevin (2014). Burnout : mieux connaître l'épuisement professionnel. *Hygiène et Sécurité du Travail*, n°237
- ▶ Dossier web « Burnout » sur le site de l'INRS
- ▶ Collange, Tavani et Soula (2013) Regards croisés sur le burnout : aspects médicaux et psychologiques. *Archives des Mal. Prof. et de l'Env.*, 2013, 74, 35-43
- ▶ Fiches questionnaires *FRPS* n°26 et 38 sur le site <http://www.rst-sante-travail.fr/>





---

---

---

---

---

# Merci de votre attention

[am.gallet@anact.fr](mailto:am.gallet@anact.fr)

[valerie.langevin@inrs.fr](mailto:valerie.langevin@inrs.fr)