

Anne Lebourgeois  
Véronique Lepel Cointet

# BURNOUT INFO

Comprendre pour prévenir et  
agir



## Prévenir et gérer

# BURNOUT

- Un processus en 5 étapes
- L'origine du burnout
- Les 3 composantes du burnout
- Les causes
- Que dit la loi?
- Les symptômes
- Des solutions individuelles
- Des solutions collectives

La synthèse que vous trouverez ici, sur le syndrome du burnout, constitue le fruit de plus de 3 ans de travaux et de recherche de notre groupe de travail. Il est basé à la fois sur les écrits de H. Freudenberger, C. Maslach, mais également sur nos expériences professionnelles, les suivis individuels en thérapie ou coaching, nos interventions en entreprise et nos propres recherches depuis plus de 10 ans.

Les 5 étapes du burn out présentes sous cette forme ainsi que cette approche systémique composée de 3 groupes de facteurs sont inédits et constituent notre regard sur le burnout.

Nous sommes heureuses de mettre cette synthèse à votre disposition. Vous pouvez bien sûr vous appuyer sur ces recherches, nous vous remercions simplement de citer vos sources.

Elles sont co-auteures du livre « Les clés du burn out: guide des bonnes pratiques en entreprise » aux Éditions BoD.

Nous avons la volonté d'éclairer et d'accompagner les Hommes par une action concrète.

Nous refusons une certaine fatalité.

De plus en plus de gens sont concernés par le stress au travail et la surcharge. Notre objectif est d'accompagner chacun en mettant en lumière ses responsabilités et les choix qu'il peut faire tant sur le plan individuel que collectif.

Nous souhaitons permettre à chacun de devenir pleinement acteur.

Il est commun d'associer les individus en souffrance à des faibles et l'entreprise à une vile entité.

L'entreprise est entièrement composée de personnes humaines, sans mauvaises intentions, mais faisant face à des contraintes et un processus très exigeant en terme de temps et de résultats.

Chacun devient la proie de ce «rouleau compresseur».

Nous offrons un éclairage complet, une analyse des faits et surtout des solutions personnalisées, structurées, applicables et concrètes.

# Introduction

Littéralement « burn out » signifie se consumer.

Ce processus, considéré comme le mal du siècle, est lié à l'épuisement professionnel et semble être le fruit de notre société qui avance à toute allure.

Au-delà de cet aspect juridique, c'est un débat de société que le burn out permet d'ouvrir. En effet, ce syndrome provient de la conjonction de plusieurs facteurs. Des facteurs personnels (et non des profils de personnalités, comme certains peuvent le penser), mais aussi des facteurs managériaux et organisationnels. L'éventuelle reconnaissance comme maladie professionnelle est une réelle invitation à ce que chacun puisse prendre en charge sa part de responsabilité. D'abord l'entreprise et ses acteurs, en actionnant des leviers efficaces qui font rempart au burnout, et en créant un contexte favorable pour que le salarié puisse, lui aussi, assumer ses responsabilités.

Ce n'est pas une fatalité et il existe des solutions pour prévenir ou sortir du burnout.

Ces solutions sont aussi bien à l'attention des salariés, que des managers, qui ne savent souvent pas quoi modifier

dans leur mode de management vis-à-vis de ce phénomène. Et aussi, plus profondément, à l'attention des directions d'entreprise qui permettent de faire de la lutte contre le burnout une véritable opportunité en terme d'implication, d'innovation et d'efficacité.

Ce phénomène de burn out est étudié depuis les années 70 notamment par Herbert Freudenberger et Christina Maslach.

Le burnout se définit à la fois comme :

Un **ETAT** avec un sentiment de fatigue intense de perte de contrôle et d'incapacité à aboutir à des résultats concrets au travail selon l'OMS.

Un **PROCESSUS** dans lequel un professionnel précédemment très engagé perd pied et se désengage progressivement sans le vouloir de son travail en réponse au stress et aux tensions ressenties.

# UN PROCESSUS EN 5 ÉTAPES



*L'alarme*



*La résistance*



*La désillusion*



*L'épuisement*



*Le renouveau*



## L'alarme

Le professionnel est investi et engagé. Il aime ce qu'il fait.

Le travail est au centre de sa vie.

Le symptôme principal est la baisse des autres centres d'intérêts hors travail. C'est une phase de dynamisme, d'énergie voire de joie.



## La résistance

Malgré un fort travail, le professionnel n'atteint pas les résultats attendus. Il commence à douter de lui. Il redouble d'efforts : les symptômes sont des horaires élargis accompagné d'une diminution de l'énergie.



## La désillusion

Les résultats ne sont toujours pas à la hauteur.

Les symptômes sont l'irritabilité l'impatience, le cynisme, l'anxiété, la difficulté à exercer un bon jugement, l'impact négatif sur les relations, l'absence de ressentis (anesthésie émotionnelle) et parfois la consommation de stimulants/somnifères.

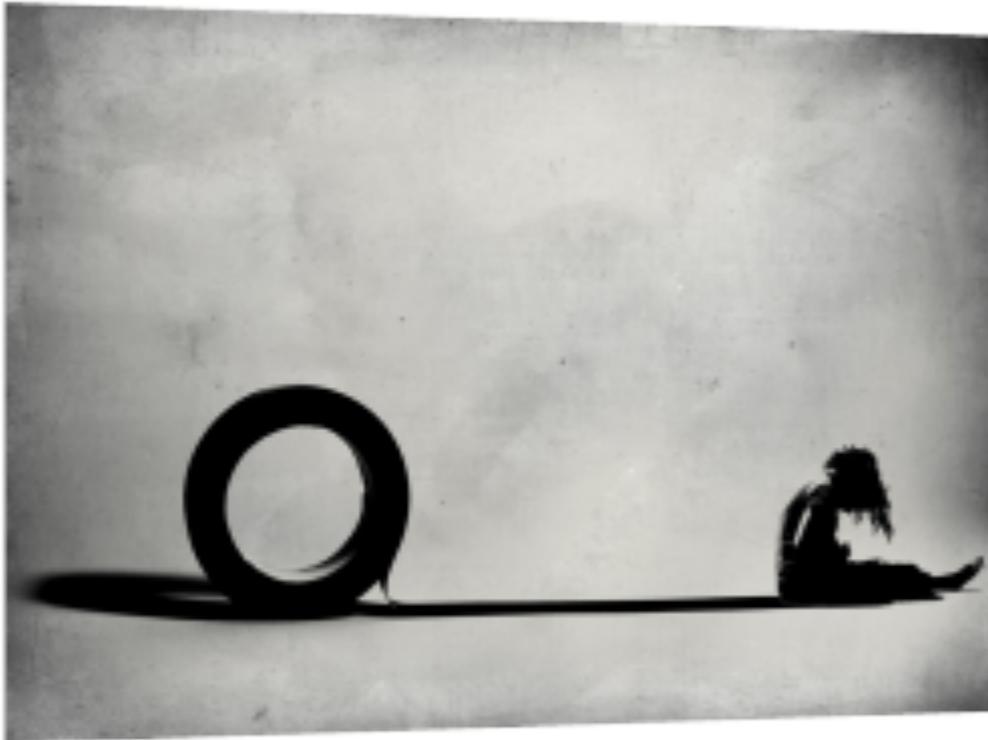
Lié à l'épuisement, la personne fait des erreurs au travail, qui alimentent la surcharge de travail et le stress.

## L'épuisement

La personne n'a plus aucune énergie. Son corps lâche littéralement. C'est l'effondrement.

C'est une perpétuelle angoisse et/ou une fatigue extrêmement intense.

Cette phase peut correspondre à l'image d'Epinal : cloué dans son lit ou prostré dans son bureau. A ce stade, la moyenne est de 6 mois pour récupérer physiquement. La personne aura aussi à se reconstruire dans l'estime d'elle-même. Il est important de bien connaître le syndrome pour ne pas l'attribuer à des causes erronées mais bien à un processus physiologique qui s'est dérégulé.





## Le Renouveau

Toute personne qui connaît la phase 4 du burnout doute de pouvoir revenir travailler un jour. C'est à ce titre qu'il nous paraît fondamental de faire apparaître cette 5ème phase du burnout. En effet, après plusieurs semaines voire plusieurs mois d'arrêt de travail la personne retournera travailler. Le burnout est un syndrome transitoire et pas une finalité. Il est donc important de préparer la reprise

d'activité professionnelle, c'est ce que nous appelons le « renouveau ».

Signalons qu'il n'est pas nécessaire d'atteindre la phase d'effondrement pour revoir sa relation au travail, prendre soin de soi et évoluer vers un véritable épanouissement professionnel équilibré.

# L'ORIGINE DU BURNOUT

## L'origine du burnout est le **STRESS**

Selon l'OMS, le stress est un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et de ses propres ressources pour y faire face. Le stress est une réaction physiologique qui assure notre survie.

Quand cette réaction est sollicitée ponctuellement, elle assure pleinement sa fonction. Dans le cas du burnout, cette fonction physiologique de stress est stimulée en permanence et amène un dérèglement du système.



# LES 3 COMPOSANTES DU BURNOUT

Selon Herbert Freudenberger et Christina Maslach:

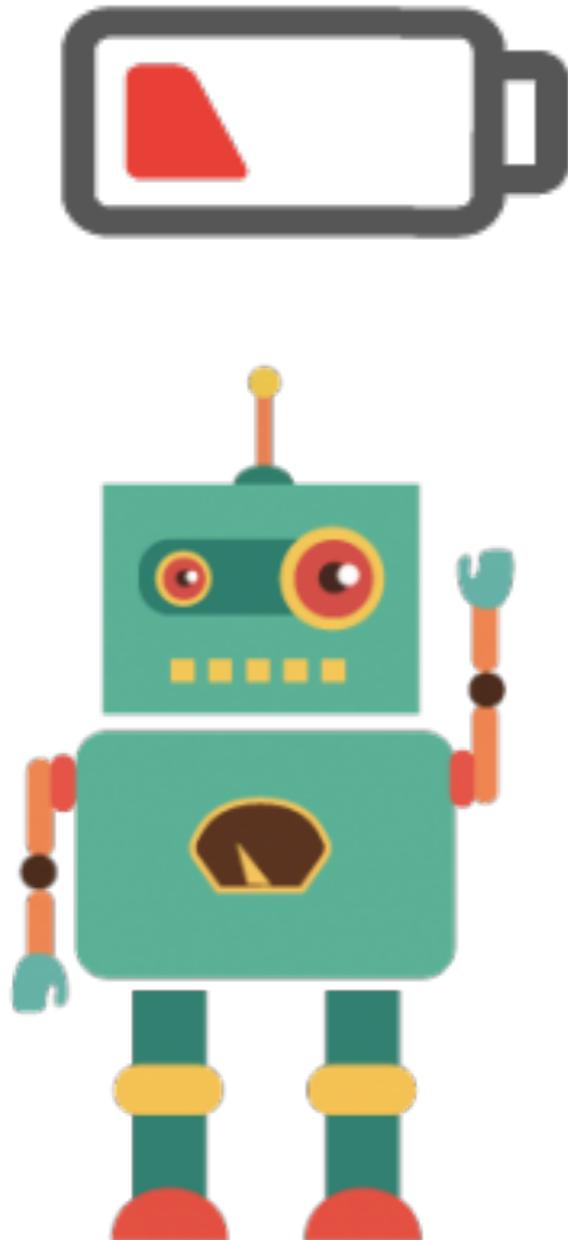
## L'épuisement émotionnel

Perte de motivation, de plaisir au travail et d'énergie. La personne est plus irritable, agacée ou bien plus sensible et au bord des larmes.

## La dépersonnalisation

Stratégie d'adaptation amenant une déshumanisation des relations et une attitude plus négative ou distante. La personne se robotise.

La question qui revient: Qui suis-je dans ce système?





## La perte de sens, de l'accomplissement de soi au travail

Accompagné d'une perte de l'estime de soi et un manque de confiance en soi.

La question qui revient: À quoi bon? A quoi bon faire ceci ou cela?

# LES CAUSES

Dans un contexte systémique, elles sont indissociables et de 3 ordres:

## Les causes organisationnelles

Manque d'autonomie, d'esprit d'équipe et de vision.

Manque de visibilité du sens de sa contribution professionnelle.

Les aspects culturels, notamment la représentation du bon professionnel véhiculé culturellement par l'entreprise (exemple : salarié disponible = doit-il être joignable 24h/24 ? Réactivité = immédiateté ?)





## Les causes managériales

Manager par la contrainte et le contrôle.

Absence de reconnaissance du manager et de clarté dans les objectifs et les moyens.

Fonder sa légitimité sur l'expertise.

Manque d'équité.

Considérer le salarié comme interchangeable, ne pas valoriser sa valeur ajoutée personnelle et unique.

Donner un feedback **UNIQUEMENT** négatif

## Les causes personnelles

Il existe de nombreuses causes personnelles parmi lesquelles une très grande importance donnée au travail (absence d'autres centres d'intérêt, conscience professionnelle très élevée, application du sens du détail à toutes les tâches), peu confiance dans ses capacités. Une situation personnelle difficile n'est pas un facteur en soi mais peut être un facteur aggravant les sources de tensions ou de pressions.



# QUE DIT LA LOI?

L'employeur a une obligation générale d'assurer la sécurité et de protéger la santé physique et mentale des travailleurs.

## Rappels juridiques

Obligation pour l'employeur d'assurer la sécurité et de protéger la santé physique et mentale des travailleurs (Code du travail, art. L. 4121-1 à L 4121-5).

Principes de prévention pour l'employeur dans toutes situations de travail (Code du travail, art. L 4121-2). Les 9 principes de prévention définis par cet article concernent tous les risques psychosociaux, mais on peut se référer plus particulièrement aux principes 2, 4 et 7 :

principe n°2 : évaluer les risques qui ne peuvent être évités

principe n° 4 : adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de



travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ;

principe n° 7 : planifier la prévention, en y intégrant dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment en ce qui concerne les risques liés au harcèlement moral, tel qu'il est défini à l'article L. 1152-1 du Code du travail.

Obligations professionnelles de chaque travailleur de prendre soin de sa sécurité et de sa santé et de celles d'autrui (Code du travail, art. L. 4122-1) : ainsi, il incombe à chaque travailleur de prendre soin, en fonction de sa formation et selon ses possibilités, de sa santé et de sa sécurité ainsi que de celles des autres personnes concernées par ses actes ou ses omissions au travail.

Règles de protection des droits et de la dignité des personnes dans les rapports professionnels :

- Respect des libertés individuelles : interdiction des mesures restrictives des libertés individuelles et collectives non-justifiées professionnellement ou non

proportionnées (Code du travail, art. L 1121-1) : nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché.

- « Bonne foi » dans l'exécution du contrat de travail (Code du travail, art. L 1222-1 - Code civil, art. 1134).
- Principe de non-discrimination (Code du travail, art. L 1132-1 à 3), et sanction (Code du travail, art. L 1155-2).
- Principe d'égalité homme-femme au travail (Code du travail, art. L 1141-1 et s. et L. 1146-1).
- Interdiction des différentes formes de harcèlement : harcèlement sexuel (Code du travail, art. L. 1153-1 et s.) et harcèlement moral au travail (Code du travail, art. L 1152-1 et s.).

**Sur un plan légal, seuls la discrimination et le harcèlement sont condamnables.**

## Harcèlement moral

Selon le code du travail : « le harcèlement moral se manifeste par des agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptibles de porter atteinte aux droits de la personne, du salarié au travail et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel. »  
Synthèse du ministère du travail du 7 août 2014...

## Agissements sexistes

Article 20, Loi « Rebsamen » du 17 août 2015 : Interdiction des agissements « sexistes » :

- Humour tendancieux, blagues misogynes
- Attitude paternaliste
- Condescendance
- Paroles agressives
- Comportements déplacés
- Remarques humiliantes, dévalorisantes

## Discrimination

La discrimination vise à défavoriser une personne pour des motifs racistes, sexistes, homophobes ou syndicaux.

Elle peut aussi se faire en raison de l'âge et du handicap.



# LES SYMPTÔMES

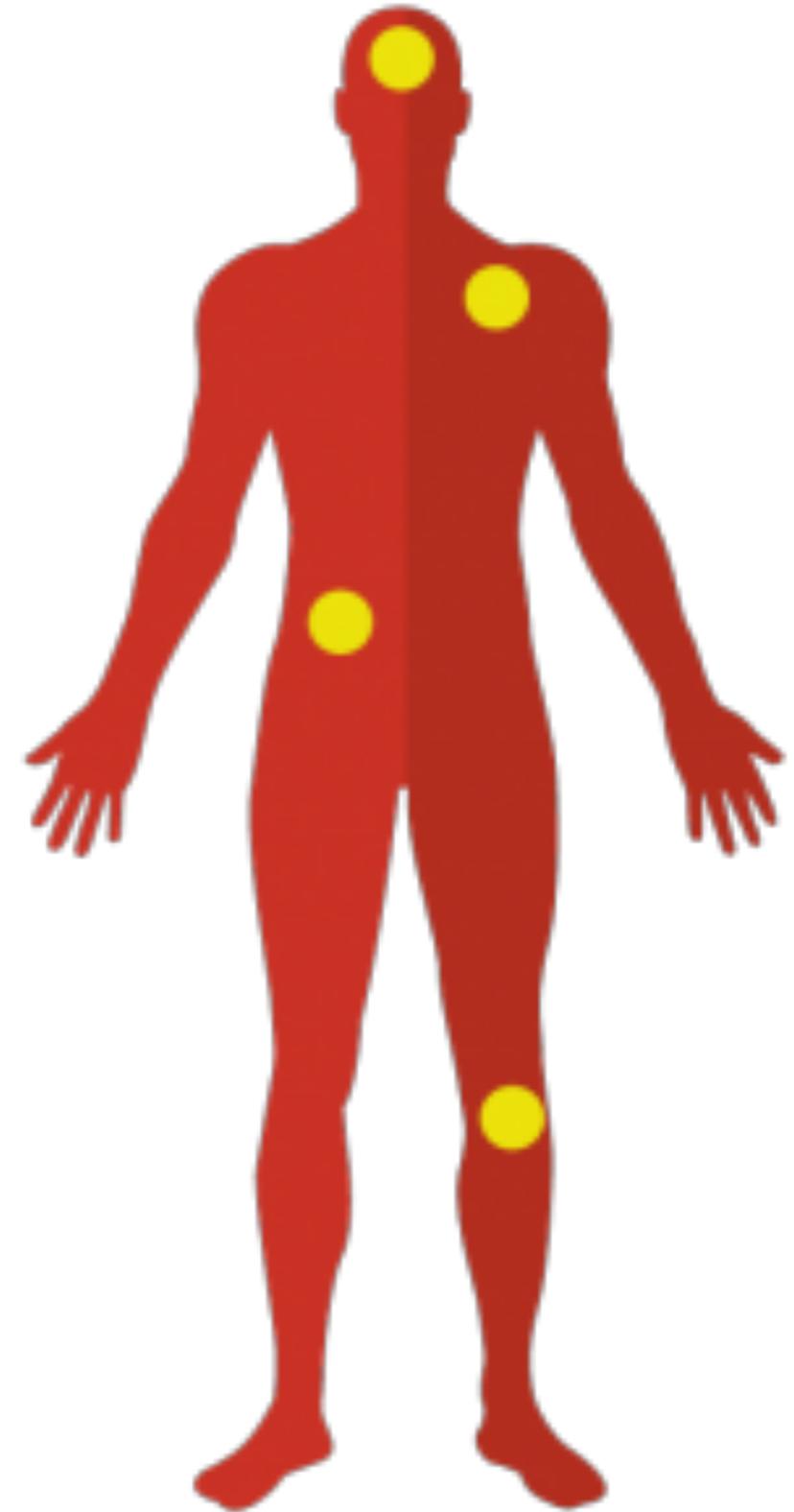
## Physiques

Des douleurs physiques peuvent apparaître ou s'amplifier : mal de dos, lombalgies, dorsalgies, cervicalgies, douleurs articulaires-hanches, genoux, épaules, poignets, céphalées, migraines, troubles gastro-intestinaux, maux de ventre.

On observe aussi une augmentation de la transpiration, la tachycardie, une baisse des défenses immunitaires (donc diminution de la résistance aux maladies).

Les crises d'angoisse, difficultés à l'endormissement, insomnies, fatigue intense sont fréquents.

Nous portons votre attention quant à l'évolution de la consommation de stimulants et/ou de somnifères et/ou d'alcool.





## Psychologiques

Le sentiment de ne pas être à la hauteur, la peur de l'échec ou de l'incompétence entraînent une oppression ou tension permanente. Cela peut nourrir un sentiment d'impuissance associé ou non à une baisse de l'estime de soi. Le déni de l'état de burnout est très fréquent.

## Emotionnels

Le sentiment d'être vidé, la tristesse voire le désespoir avec parfois des idées noires qui entraînent une attitude négative et défaitiste. L'anxiété, l'anesthésie émotionnelle (absence de ressenti), l'irritabilité, l'impatience, le cynisme, la difficulté à exercer un bon jugement font souvent partie du tableau clinique.





## Interrelationnel

Nous l'avons noté ci-dessus, il existe une augmentation des comportements négatifs. Parmi eux l'isolement (souvent repéré par le conjoint), la gestion de la vie privée de façon professionnelle (en mode « gestion de projet »), des relations plus tendues avec les collègues et les clients.

Il devient difficile voire impossible d'arrondir les angles. Le travail rapporté chez soi le soir ou le week-end, le travail comme sujet majoritaire de préoccupation ou de discussion témoignent du déséquilibre qui s'installe (autour de l'activité professionnelle).

# LES ATTITUDES



Repli



Souffrance



Perte de confiance



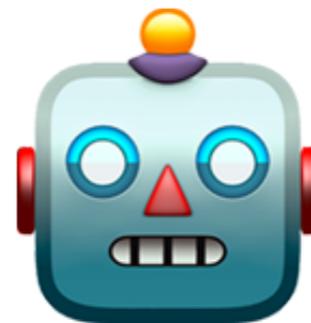
Découragement



Incompréhension



Injustice

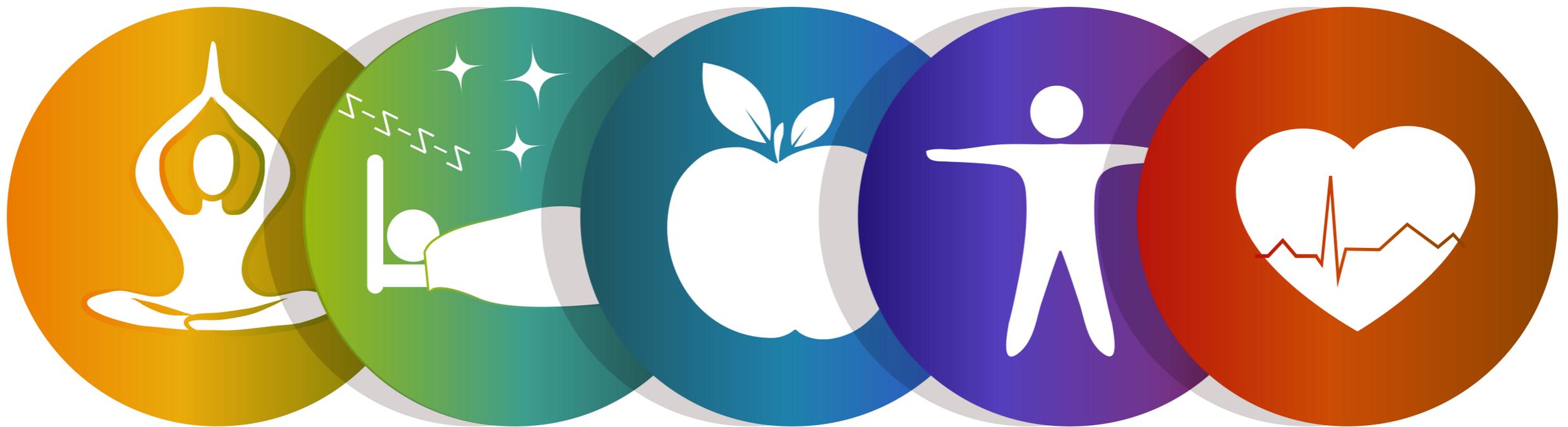


Manque de contrôle



Ne peut pas faire à sa façon

# DES SOLUTIONS INDIVIDUELLES



- Faire des pauses régulièrement, toutes les 2 heures
- Eviter de ramener de travail à la maison

- Dormir
- Se coucher à la même heure
- Stopper les écrans 30 min avant le coucher
- Faire la sieste

- Manger sainement et équilibré à heures fixes
- S'hydrater régulièrement

- Faire du sport régulièrement
- Bouger tous les jours
- Développer des activités perso, amicales et familiales
- Jouer! Rire!

- Pratiquer la cohérence cardiaque, 3 fois/ Jour
- Pratiquer la méditation afin de limiter les cogitations

# DES SOLUTIONS COLLECTIVES

## Quelques idées clé

- Etre ouvert aux problématiques de charge de travail en stimulant les propositions d'amélioration émanant des salariés, pouvoir trouver des solutions ensemble et sortir du « jeu de dupe ».
- Cibler l'important/impactant plutôt que l'urgent.
- Modifier son niveau de reconnaissance: passer de faire un compliment à nourrir l'identité.
- Vision : donner à chacun le sens de sa mission, ce à quoi il/elle contribue et lui montrer les effets.
- Autonomisation du salarié: lui permettre de contrôler son activité en développant sa propre façon de faire et en favorisant son implication dans sa zone d'excellence.





- Entraide et co-construction: créer l'espace pour stimuler le partage d'idées et de nouvelles solutions.
- Etre vigilant quant à l'hyperconnectivité, cela signifie qu'il ne faut pas confondre:
  - Disponible / travaille jour et nuit
  - Connecté / répond à ses mails sur le champ
  - Joignable / laisse son portable allumé
  - Réactif / obéit aux injonctions

Quelques règles communes et points de repère deviennent alors nécessaire dans ce monde en perpétuelle évolution.

Parlons-en ensemble!

Prévenir et agir

# NOS PROPOSITIONS

- Des coachings individuels
- Des coachings d'équipe
- Des formations sur-mesure
- Des cercles de paroles
- Des conférences
- Des accompagnements adaptés à votre entreprise



Nous contacter

Co&Flow

Coaching Conseil et Formation

[contact@coandflow.fr](mailto:contact@coandflow.fr)

© Tous droits réservés  
Novembre 2019



« La douceur est invincible. » Marc Aurèle