

# Guide <sup>du</sup> Burn-out

Mettre en place une démarche  
préventive



**AACC**

# Sommaire

---

- 1** **LE BURN-OUT, QUELLE RÉALITÉ ?**
  - 04 Une maladie nouvelle ?
  - 05 Les connaissances médicales
  - 07 Les enjeux juridiques
  - 08 L'impact économique
  
- 2** **LE BURN-OUT, COMMENT LE REPÉRER ?**
  - 10 Les manifestations du burn-out
  - 13 L'évaluation du burn-out
  - 14 Les causes : les facteurs de risques psychosociaux
  - 16 Les causes : les facteurs individuels
  
- 3** **LES DÉMARCHES PRÉVENTIVES ET L'ACCOMPAGNEMENT**
  - 18 Les trois niveaux de prévention
  - 19 L'organisation du travail
  - 21 Le management des équipes
  - 24 Les approches individuelles
  
- 4** **TÉMOIGNAGES ET RÉFÉRENCES**
  - 30 Témoignages
  - 32 Références
  
- 5** **ANNUAIRE DES PARTENAIRES INCONTOURNABLES**

## Pourquoi ce guide ?

**D**epuis de nombreuses années, l'AACC travaille sur des thématiques sociales, juridiques et RH. C'est ainsi qu'elle apporte à ses agences adhérentes, conseils, études, veilles réglementaires et actions de formation.

Toujours attentive aux évolutions sociales et sociétales qui peuvent impacter nos agences, l'AACC a voulu, au sein de sa Commission RSE, faire du sujet du burn-out un axe de travail prioritaire. Car le phénomène bouscule aujourd'hui notre industrie à plusieurs niveaux : les modes de collaboration, les formes de management, notre nouveau rapport au travail.

### **40 ans sans définition précise**

Le burn-out n'a jamais été reconnu comme maladie professionnelle, ni comme maladie tout court. Il n'est référencé ni dans la **Classification internationale des maladies de l'Organisation mondiale de la santé**, ni dans le *Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux*, les deux grandes nomenclatures internationales de référence.

Et pourtant, le terme burn-out est utilisé depuis les années 1970...

### **Burn-out et industrie de la communication, clichés ou réalité ?**

Au-delà du coût économique énorme que les spécialistes détaillent dans ce guide, c'est le coût social et sociétal qui nous préoccupe avant tout. Nous sommes bien conscients de l'existence du phénomène au sein de notre industrie. Le secteur de la communication n'est bien sûr pas le seul impacté, le burn-out se propage de la même façon dans toutes les entreprises de service, néanmoins il est de notre responsabilité d'en chercher la cause au sein de notre écosystème.

.../...

.../...

Nous avons donc souhaité comprendre et partager la connaissance à date sur le sujet. Savoir comment se prémunir du burn-out, le définir, le détecter et accompagner celles et ceux qui sont concernés. Ce guide, rédigé en collaboration avec le docteur Patrick Légeron, co-auteur du rapport sur le burn-out pour l'Académie nationale de médecine, a pour vocation de répondre à ces questions, afin de nous donner des outils et des clés pour agir.

**Bonne lecture !**

Gildas BONNEL

Président de la Commission RSE de l'AACC

# 1

Le burn-out,  
quelle réalité ?

## UNE MALADIE NOUVELLE ?

C'est dans un article médical publié en juin 1959 que le psychiatre français Claude Veil introduit le concept d'épuisement professionnel dans l'histoire de la médecine. Dans un article intitulé *Les états d'épuisement*, Claude Veil écrivait : « *L'état d'épuisement est le fruit de la rencontre d'un individu et d'une situation. L'un et l'autre sont complexes, et l'on doit se garder des simplifications abusives. Ce n'est pas simplement la faute à telle ou telle condition de milieu, pas plus que ce n'est la faute du sujet.* »

Pour Claude Veil, l'apparition de l'épuisement survient quand il y a « *franchissement d'un seuil. Tout se passe comme à la banque : tant qu'il y a une provision, les chèques sont honorés sans difficulté, quel que soit leur montant. Mais dès qu'on se trouve à découvert, le tirage, si petit soit-il, devient impossible. Chaque individu possède ainsi un certain capital, une marge d'adaptation, plus ou moins large, et qui lui appartient en propre. Tant qu'il reste à l'intérieur, en homéostasie, il peut en jouer indéfiniment. S'il vient à la saturer, la fatigue (le relevé de compte) l'en avertit ; s'il continue, même le plus petit effort supplémentaire va le conduire à la faillite, il se désadapte. Cherche-t-il des expédients de trésorerie ? Ce sera le dopage, le café, l'alcool surtout.* »

Le modèle du burn-out le plus connu et le plus solide sur le plan expérimental revient néanmoins à la psychologue américaine Christina Maslach. Au début des années 1980, Christina Maslach a, en effet, le mieux étudié et analysé l'épuisement survenant en milieu professionnel : le burn-out professionnel est un état psychologique et physiologique résultant de l'accumulation de facteurs de stress professionnels s'inscrivant dans la durée. Le burn-out serait une conséquence aux réactions de stress quotidien ayant usé l'individu.

## LES CONNAISSANCES MÉDICALES

Dans les années 1980 et surtout 1990, plusieurs grands organismes internationaux ont attiré l'attention sur le développement du phénomène du stress professionnel et ses conséquences sur la santé des travailleurs. En 1993, le Bureau international du travail (BIT) estimait que le stress était devenu l'un des plus graves problèmes de santé de notre temps. Stress, harcèlement moral, burn-out sont de plus en plus souvent invoqués comme facteurs de risque pour la santé, générateurs de détresse psychologique, voire de pathologies mentales. Les risques psychosociaux (RPS) naissant à l'interface de l'individu (le psychologique) et de l'environnement de travail (le social) engagent désormais la responsabilité de l'entreprise.

Dans sa définition de la santé mentale, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) distingue trois niveaux différents : le bien-être psychologique, la détresse psychologique et les troubles mentaux. Tout symptôme anxieux ne saurait ainsi être considéré comme révélateur d'un trouble anxieux, toute tristesse comme révélatrice d'une dépression caractérisée. Et toute fatigue, ou épuisement, ne peut être considérée comme pathologique. La détresse psychologique doit donc être différenciée de la maladie mentale. Elle doit pourtant bien sûr être prise en compte.

**Le burn-out ne figure dans aucune des classifications actuelles des troubles mentaux.** Il est absent des deux grandes nomenclatures internationales de référence, à la fois le DSM-5 (5<sup>e</sup> édition du Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux) de l'American Psychiatric Association et la CIM-10 (10<sup>e</sup> révision de la Classification internationale des maladies) de l'Organisation mondiale de la santé. Le burn-out pourrait cependant figurer dans de prochaines classifications, car plusieurs groupes d'experts y travaillent.

**Sur le plan clinique,** les symptômes du burn-out s'inscrivent en partie dans les troubles dépressifs. Deux critères cardinaux de l'épisode dépressif – l'humeur effondrée et la diminution marquée de l'intérêt – se retrouvent dans les situations de burn-out.

.../...

.../...

Le terme de burn-out renvoie cependant à une réalité mal définie, allant d'un état de détresse psychologique à un état pathologique de syndrome d'inadaptation à un facteur stressant chronique. Les limites avec ce qui ne relève pas de la psychopathologie (la simple fatigue) sont floues. Ces signes de détresse non pathologique ne doivent donc pas être médicalisés même si, bien sûr, ils ne peuvent être ignorés. Comme le souligne l'Académie de médecine, dans son rapport de 2016 le terme de burn-out ne peut donc pas constituer actuellement un diagnostic médical.

On a cité, de façon assez fantaisiste, le chiffre de 3 millions de sujets concernés en France. Une étude rigoureuse réalisée en Belgique indiquait qu'environ 19 000 de nos voisins étaient touchés par le burn-out. En extrapolant ces chiffres à la population active de la France, quelque 100 000 personnes seraient touchées dans notre pays. En 2015, l'Institut de veille sanitaire (devenu Santé Publique France) estimait que 7 % des 480 000 salariés en souffrance psychologique au travail souffraient de burn-out, soit un peu plus de 30 000 personnes.

**Sur le plan symptomatique**, le burn-out est un état d'épuisement psychologique (émotionnel), mais aussi cognitif (avec une perte de motivations et des difficultés de concentration) et physique (« coup de pompe »), qui se présente sous forme de symptômes traduisant une réaction de détresse à une situation de stress en milieu professionnel. Ceci explique la fréquence de manifestations affectant le système cardiovasculaire (risque coronarien), la fonction sommeil, l'appareil musculo-squelettique (douleurs chroniques), la sphère affective (humeur dépressive, mauvaise estime de soi, anhédonie), les relations interpersonnelles (détachement, indifférence, irritabilité).



## LES ENJEUX JURIDIQUES

### ► QUEL ENCADREMENT JURIDIQUE ?

En 2008, est signée par l'ensemble des partenaires sociaux (organisations syndicales et représentants du patronat) un Accord national interprofessionnel (ANI) sur la prévention du stress au travail : de tels accords avaient été signés au Danemark dès la fin des années 1970 !

Les contours juridiques du burn-out restent aussi imprécis que sa réalité. Cette absence de définition juridique ne doit toutefois pas conduire les entreprises à minimiser l'importance des enjeux organisationnels, économiques et financiers, qu'ils soient directs ou indirects, que le burn-out recouvre : notamment un niveau d'absentéisme élevé, un turnover important (souvent par démissions ou ruptures conventionnelles sollicitées par les collaborateurs), un taux d'accidents du travail élevé, des conflits personnels fréquents, une perte de productivité des collaborateurs.

Dans ce cadre, la réglementation est identique à celle des risques psychosociaux. **La loi fait effectivement obligation à l'employeur d'évaluer les risques et de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de ses salariés, ce qui implique de prendre en compte le stress au travail.**

En dehors des dispositions générales et particulières prévues par la réglementation, les entreprises sont également soumises à l'Accord national interprofessionnel sur le stress au travail, rendu obligatoire pour tous les employeurs et tous les salariés de son champ d'application à compter de la date de son extension.

Cet accord, signé en juillet 2008 et rendu obligatoire par un arrêté ministériel du 23 avril 2009, propose des indicateurs pour identifier le stress au travail et un cadre pour le prévenir. L'accord précise également quelques facteurs de stress à prendre en compte, comme « l'organisation et les processus de travail, les conditions et l'environnement du travail, la communication et des facteurs subjectifs ».

## L'IMPACT ÉCONOMIQUE

Le Bureau international du travail estime que les effets négatifs du stress représentent entre 3 et 4 % du PIB des pays industrialisés. En Europe, le coût économique annuel du stress au travail dépasserait les 20 milliards d'euros. Bien que les études françaises soient rares dans ce domaine, celle de l'INRS est en accord avec les chiffres européens puisqu'elle conclut à un coût minimum 2 à 3 milliards d'euros pour le stress professionnel dans notre pays en 2007. À la lumière de ces chiffres particulièrement éloquentes, plusieurs études internationales affirment qu'il est rentable de s'intéresser à ce sujet. Ainsi, on estime que chaque euro investi dans la prévention du stress et du burn-out évite de perdre entre 3 et 5 euros : un retour sur investissement compris donc entre 3 et 5 pour 1 !




**3<sup>e</sup>**

**SELON L'OMS, LA FRANCE EST  
AU 3<sup>E</sup> RANG MONDIAL**

des pays recensant le plus grand nombre  
de dépressions liées au travail.

Et selon l'European Agency for Safety and  
Health at Work, le stress est la cause de  
presque 60 % des journées perdues.



# 2

Le burn-out,  
comment le repérer ?

## LES MANIFESTATIONS DU BURN-OUT

Les travaux de Christina Maslach, menés il y a une trentaine d'années, servent de référence pour définir les dimensions du burn-out et sa description clinique.

Le concept de « burn-out » désigne un état psychologique, émotionnel et physiologique résultant de l'accumulation de stressseurs professionnels variés. Contrairement à une réaction banale de stress qui va être ponctuelle et immédiate, le burn-out trouve ses racines dans le temps, c'est-à-dire qu'il se manifeste en réponse à une quantité de stressseurs qui se répètent continuellement et s'inscrivent ainsi dans la durée. Il est donc plus juste de voir le burn-out comme une sorte d'aboutissement, de conséquence de réactions de stress quotidiens qui finissent par user et épuiser l'individu. Se manifestent alors des symptômes physiologiques et psychologiques spécifiques, plus ou moins intenses, qui deviennent particulièrement dérangeants et handicapants pour son fonctionnement personnel et celui du contexte dans lequel il évolue.

Selon Christina Maslach, le phénomène de burn-out est un processus qui comprend **trois composantes principales** :

**Dans un premier temps**, le burn-out se traduit par un état de fatigue psychologique caractérisé par une absence quasi totale d'énergie émotionnelle qui se répercute sur la vitalité physique de l'individu. Celui-ci, trop engagé dans des activités professionnelles, épuise peu à peu son « capital » énergie. Il va donc puiser constamment dans ses ressources personnelles la force dont il a besoin pour mener ses tâches à bien. Ces ressources n'étant pas illimitées, elles finissent par se tarir. Il se sent littéralement « vidé », « au bout du rouleau ». Ce manque d'énergie est d'autant plus néfaste que l'individu pense qu'il n'a aucun moyen à sa disposition pour « recharger ses batteries ». La seule pensée d'avoir à affronter une nouvelle journée au travail dans ces conditions lui est insupportable. Cette composante d'épuisement émotionnel représente la dimension « stress » du burn-out.

**Le deuxième stade** du burn-out se traduit par un état de dépersonnalisation caractérisé par une attitude négative et détachée de la part de l'individu envers les personnes avec qui il interagit dans son contexte professionnel (collègues, clients, usagers, patients, etc.) qui finissent par être traitées

comme des objets. En établissant des barrières émotionnelles entre lui, les personnes qui l'entourent et les situations susceptibles d'exiger trop d'énergie de sa part, l'individu met en place spontanément un mécanisme de défense personnel qui lui permet de ne plus « gaspiller » cette énergie qui lui fait si cruellement défaut. Ce détachement excessif est souvent accompagné de cynisme et d'une perte d'idéalisme. La composante de dépersonnalisation correspond à la dimension « interpersonnelle » du phénomène de burn-out.

**Finalemnt**, le troisième et dernier stade du burn-out comprend une diminution du sens de l'accomplissement et de la réalisation de soi. À ce stade, l'individu va porter un regard particulièrement négatif et dévalorisant sur la plupart de ses réalisations et accomplissements personnels et professionnels. Il est démotivé et son estime de soi s'en ressent. La perte de confiance en soi résultant de ce type d'attitude est associée à des états dépressifs importants et à une incapacité à faire face aux obligations professionnelles. Cette composante de diminution du sens d'accomplissement représente la dimension d' « autoévaluation » du burn-out.

### **L'état de burn-out se manifeste par de nombreux symptômes que l'on peut regrouper en trois catégories :**

- les symptômes physiologiques (troubles du sommeil, fatigue chronique, insomnies, douleurs diffuses chroniques) ;
- les symptômes cognitifs et affectifs (dysphorie, hypersensibilité, pessimisme, désespoir, dépression, cynisme, indécision, manque de concentration, tendance à tenir les autres et le système responsables des problèmes personnels, isolement et détachement émotionnel, image négative de soi) ;
- les symptômes comportementaux (baisse marquée de la productivité, augmentation de l'abus de substances toxiques comme l'alcool ou la drogue, irritabilité, agressivité, impulsivité, repli sur soi).

.../...

.../...

Les sujets en burn-out adoptent souvent des conduites d'automédication avec des psychostimulants (amphétamines, cocaïne, caféine, antidépresseurs) pour tenter de recouvrer un niveau élevé de performances professionnelles, l'alcool et les anxiolytiques pour réduire l'angoisse. La présence de conduites addictives ou de manifestations somatiques (hypertension artérielle, douleurs chroniques, diabète sucré...) est tantôt considérée comme élément constitutif du burn-out, tantôt comme complication.

## L'ÉVALUATION DU BURN-OUT

Christina Maslach a conduit dans les années 1980 de nombreux entretiens auprès de personnes émotionnellement « éprouvées » par le travail. Elle a ainsi élaboré une première échelle de mesure qu'elle a appliquée à une population de personnes travaillant dans les domaines sociaux, de la santé et de l'enseignement. Les analyses statistiques des résultats ont mis en évidence plusieurs dimensions qu'elle a prises en compte pour construire une deuxième échelle (Maslach, Burn-out Inventory ou MBI), plus affinée.

**Le MBI (Maslach Burnout Inventory) est l'instrument d'évaluation le plus souvent employé pour mesurer la sévérité du burn-out.**

Dans sa forme la plus récente le MBI-General Survey (MBI-GS) explore trois dimensions :

- épuisement ;
- dépersonnalisation ;
- réduction du sentiment d'accomplissement de soi.

Mais le MBI ne peut pas être considéré comme un outil pour établir un diagnostic de burn-out.

Il existe d'autres questionnaires explorant le burn-out, mais moins utilisés que le MBI.

## LES CAUSES : LES FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Les chercheurs ont montré que les dysfonctionnements majeurs n'appartiennent pas à l'individu lui-même mais à l'environnement de travail dans lequel il se trouve : le burn-out est avant tout le résultat de l'effet produit par des contextes situationnels, même si ce phénomène se traduit essentiellement au niveau de l'individu. Un certain nombre de facteurs environnementaux sont reconnus comme contribuant au développement de ce phénomène.

Il est donc essentiel de prendre en compte ces facteurs externes en complément des symptômes décrits précédemment. **Le stress professionnel et le burn-out qui risque de s'en suivre, résultent d'une absence d'harmonie et d'un décalage entre l'individu et son travail. Plus l'interaction entre l'individu et son environnement professionnel va manquer d'harmonie, plus le risque de burn-out est important.** Des analyses fines illustrent notamment que ce qui sous-tend l'expression du burn-out n'est pas tant la réalité objective des demandes du travail que le sentiment de les contrôler.

**Le burn-out est une pathologie du stress ou plus exactement de l'« hyperstress » (trop de stress).**

Notons qu'il existe une autre pathologie du stress, celle de l'« hypostress » (pas assez de stress), caractérisée par l'absence de stimulation, et donc l'ennui, que l'on nomme « bore-out ». On décrit aussi le « brown-out », dont l'origine se trouve dans des activités dénuées de sens.



➤ Les causes professionnelles du burn-out peuvent être regroupées en **6 catégories de facteurs de risques psychosociaux (ou RPS) :**

# 1

## L'INTENSITÉ DU TRAVAIL

- Importante quantité de travail, travail dans l'urgence, objectifs élevés à atteindre.
- Tâches complexes, forte concentration et gravité des erreurs.
- Déséquilibre entre vie professionnelle et personnelle.

# 2

## LES EXIGENCES ÉMOTIONNELLES

- Contact avec des personnes en difficulté ou en souffrance.
- Nécessité de masquer ses émotions, impossibilité de les exprimer.
- Travailler avec « la peur au ventre ».

# 3

## L'AUTONOMIE AU TRAVAIL

- Nombreuses procédures à respecter, peu de marges de manœuvre et de créativité.
- Tâches répétitives et monotones, ennuyeuses (risque de « bore-out »).
- Manque de formation et de compétences pour ressentir une maîtrise de son activité.

# 4

## LES RELATIONS HUMAINES

- Exposition à de l'incivilité, à du manque de respect, à de l'agressivité ou à de la violence.
- Faible soutien ou de reconnaissance, injustice, ambiance de compétition.
- Présence de dénigrement, de discrimination ou de harcèlement.

# 5

## LES CONFLITS DE VALEUR

- Peu ou absence de sens du travail, conflit éthique.
- Impression de travail bâclé, de « qualité empêchée ».
- Sentiment d'inutilité du travail réalisé.

# 6

## L'INSÉCURITÉ DU TRAVAIL

- Menace sur son poste, son activité, son emploi.
- Perception d'un travail non soutenable dans le temps.
- Nombreux changements organisationnels, stratégiques ou technologiques.

## LES CAUSES : LES FACTEURS INDIVIDUELS

Des facteurs personnels et interindividuels sont à souligner dans l'explication du burn-out. La survenue d'un burn-out dépend certes de caractéristiques liées au travail, mais aussi de caractéristiques propres à l'individu. Certains traits de personnalités rendraient plus vulnérables au burn-out, comme la tendance à se surinvestir dans son travail. Il en est de même de la présence d'un neuroticisme élevé (ou difficulté prononcée à surmonter ses émotions négatives), de difficultés à gérer le stress, des tendances au perfectionnisme, d'une propension à l'hyperactivité et de l'addiction au travail (encore appelée « workaholism »).

Selon certaines études, les facteurs personnels entreraient en compte dans 30 à 40 % des causes de l'épuisement professionnel et les facteurs liés à l'environnement de travail lui-même dans 60 à 70 %.

Le poids de l'environnement extraprofessionnel (le stress de la vie personnelle) interviendrait également. Le terme de burn-out est intimement associé à l'univers professionnel. Il faut cependant souligner que le phénomène a été mis en évidence dans d'autres contextes, par exemple celui des mères au foyer.

Ainsi, les facteurs étiologiques du burn-out sont ceux des risques psychosociaux (exigences du travail, exigences émotionnelles, manque d'autonomie, manque de soutien social et de reconnaissance, conflits de valeur, insécurité de l'emploi et du travail) et ceux liés à la personnalité du sujet : des facteurs individuels peuvent être déterminants de vulnérabilité.

# 3

Les démarches préventives  
et l'accompagnement

## LES TROIS NIVEAUX DE PRÉVENTION

Comme le souligne le Bureau international du travail, « **les interventions pour réduire le stress au travail et donc prévenir le burn-out peuvent être :**

- **primaires** (réduire les sources de stress) ;
- **secondaires** (aider les individus à développer des capacités à faire face au stress) ;
- **tertiaires** (prendre en charge les individus affectés par le stress). »

Ces actions pour réduire le stress au travail doivent être prioritairement orientées vers des changements organisationnels pour améliorer les conditions de travail. Cependant, même les efforts les plus consciencieux pour améliorer les conditions de travail n'élimineront probablement pas le stress pour tous les salariés. Aussi, une combinaison de changement organisationnel et d'aide apportée aux individus est souvent l'approche la plus efficace pour réduire le stress au travail. Dans l'accord-cadre européen d'octobre 2004, il est clairement indiqué que « *prévenir, éliminer ou réduire les problèmes de stress au travail peut inclure diverses mesures. Ces mesures peuvent être collectives, individuelles ou les deux à la fois* ».

Les recommandations françaises vont dans le même sens, aussi bien celles fournies par l'Accord national interprofessionnel sur le stress au travail que par l'Agence nationale d'amélioration des conditions de travail.

**La prévention du burn-out doit être portée comme une priorité au plus haut niveau de l'entreprise**, c'est-à-dire sa direction générale. La responsabilité des dirigeants sur ce sujet est primordiale : d'abord pour définir et mettre en œuvre une véritable politique de santé, en repensant notamment les modes de management, d'organisation et de vie au travail ; ensuite pour impliquer l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Ceux-ci sont nombreux : service des ressources humaines, service de santé au travail, managers et représentants du personnel. La santé au travail, c'est finalement l'affaire de tous, y compris des salariés eux-mêmes.

## L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Les entreprises s'inscrivent dans une dynamique de changements : transformations et restructurations organisationnelles. La logique économique de notre société « globalisée » échappe en grande partie à la plupart des entreprises. Ce qui ne veut pas dire que les entreprises doivent s'en dédouaner en estimant qu'elles n'y sont pour rien.

Beaucoup de facteurs de stress sont inhérents à l'organisation même du travail ou au style de management des hommes. Les entreprises ont une grande part de responsabilité.

Savoir tenir compte des contraintes inhérentes à l'économie contemporaine et aux aspirations de bien-être et de santé psychique au travail doit être la démarche des entreprises. Loin de s'opposer, ces deux réalités doivent servir à construire des organisations de travail efficaces. D'autant que pour une entreprise, revoir ses modes de fonctionnement ne signifie pas tout remettre à plat. De nombreuses études montrent que certaines modifications simples dans l'organisation du travail peuvent fortement contribuer à réduire le niveau de stress.

**5 % de modifications de l'organisation d'une entreprise peuvent réduire de 50 % le niveau de stress de ses salariés.**

Ainsi, le Work Research Unit en Grande-Bretagne recommande **5 principes pour améliorer l'organisation du travail dans un sens de réduction du stress des salariés** :

1. Le travail devrait inclure toutes les tâches nécessaires à l'achèvement d'un produit ou d'un processus. Cela pour permettre aux individus de donner un sens à ce qu'ils font et pour qu'ils aient l'impression de réaliser, quelque chose de cohérent.
2. L'individu qui accomplit une tâche devrait avoir un certain contrôle sur le rythme, les moyens à utiliser et les étapes du travail.

.../...

.../...

- 3.** Le travail devrait être organisé de façon que les individus (ou les équipes) aient le sentiment d'être responsables quant à la qualité de ce qui est produit.
- 4.** Le travail devrait être diversifié, comprendre une variété de tâches et susciter de l'intérêt.
- 5.** Le travail devrait permettre des contacts sociaux de qualité.

Il est bien sûr difficile d'imaginer la suppression complète de toutes les tâches pénibles ou inintéressantes au travail. Cependant, chaque fois qu'un réaménagement peut leur donner un sens ou en réduire l'ingratitude, c'est une nouvelle victoire sur le stress.

## LE MANAGEMENT DES ÉQUIPES

Dans un rapport sur le bien-être et l'efficacité au travail remis au Premier ministre en 2010, il est clairement indiqué le rôle prépondérant du management dans le domaine de la santé au travail : « *La santé des salariés ne s'externalise pas, c'est d'abord l'affaire des managers.* »

Les conclusions de plusieurs études réalisées dans des pays étrangers, vont dans le même sens : « *À chaque instant, par ses comportements, ses décisions, ses pratiques, le manager peut être un facteur de risque ou un facteur de protection pour la santé de ses équipes.* »



.../...

.../...

Ce constat saillant est renforcé par le fait que dans l'accomplissement de nos tâches quotidiennes, nous avons besoin d'être reconnus, tant pour nos succès que pour nos difficultés. Dans leur ouvrage best-seller (*Le Manager minute*), deux psychologues américains, Kenneth Blanchard et Spencer Johnson, soulignent l'importance du maniement des critiques et des compliments. Les individus au travail ont besoin régulièrement de « feed-back » sur la qualité de leur travail.

Ainsi les compliments doivent être largement utilisés par les managers. Il n'est pas nécessaire d'attendre que les gens soient parfaits pour les féliciter, mais le faire justement, chaque fois qu'ils réalisent quelque chose de bien, même si cela est limité.

Outre que les compliments honnêtes et bien exprimés participent au bien-être des individus, ils ont aussi une action notable sur leur performance. La psychologie de l'apprentissage nous indique que l'individu acquiert plus facilement des compétences en étant renforcé dans ce qu'il fait bien plutôt qu'en étant sanctionné dans ce qu'il fait mal. Dans le premier cas, il sait en effet comment bien faire, et il n'a qu'à continuer, alors que, dans le second cas, il sait ce qu'il ne doit pas faire, mais n'a pas forcément une idée précise de ce qu'il devrait faire. Comme pour les compliments, les critiques les plus performantes intègrent une dimension émotionnelle. Les critiques sont exprimées dans une optique de résolution d'un problème et non pour blesser l'autre ou se soulager personnellement.



➤ **6 pratiques saines de management pour mieux accompagner :**

**1**

**LA RECONNAISSANCE**

Source renouvelable de mobilisation et de cohésion d'équipe pour le manager qui l'utilise avec bienveillance, sincérité et réactivité.

**2**

**LE SOUTIEN  
À L'AUTONOMIE**

L'art délicat de solliciter les idées, les initiatives, l'ingéniosité de l'équipe, et la sagesse de miser sur la confiance et l'enrichissement du travail.

**3**

**LA PRISE EN COMPTE  
DES ÉMOTIONS**

Il s'agit de gérer des émotions, de ne pas les nier, d'adopter des attitudes d'empathie.

**4**

**LE DIALOGUE  
SUR LE TRAVAIL**

La définition d'un travail bien fait, le partage sur le sens et le vécu du travail, la prise en compte des émotions, l'équilibre de vie, tout cela se partage.

**5**

**LA CONVIVIALITÉ**

Loin d'être un accessoire, il s'agit d'un élément central dont on découvre seulement les bénéfices opérationnels.

**6**

**LA VALORISATION  
DE LA COOPÉRATION**

De la mise en avant des individus qui mettent du liant à la promotion des réalisations collectives, la coopération s'illustre au quotidien.

## LES APPROCHES INDIVIDUELLES

### ► Comment limiter les effets du stress sur soi ?

Chacun de nous a la responsabilité et la possibilité d'agir au quotidien sur son propre stress en apprenant à mieux le gérer. Pour s'adapter à l'environnement, les salariés peuvent mettre en place des stratégies de **gestion de soi** : des techniques de relaxation aux changements de nos comportements face au stress, en modifiant nos pensées, nos attitudes, nos relations aux autres, en prenant soin de nous. Il existe des moyens efficaces de ne pas laisser ce fléau moderne détruire nos vies, professionnelles et personnelles.

Le navigateur ne peut agir sur les vagues qui soulèvent le bateau. De la même façon, nous ne pouvons pas toujours maîtriser la masse des stressés dans notre environnement de travail. En revanche, nous pouvons apprendre à contrôler nos réactions physiques et psychologiques face au stress, tout comme le marin sait naviguer sur la mer agitée sans chavirer.

Comme pour un effort physique prolongé, imposez-vous des pauses, vos performances mentales n'en seront qu'améliorées et votre corps vous remerciera.

**Il importe d'observer ses propres symptômes physiques et mentaux, d'être à l'écoute de son système d'alarme et de développer des stratégies pour mieux s'adapter et se protéger du stress.**

➤ **En bref... 8 comportements pour accroître votre résistance au stress :**

1. Maintenez un niveau suffisant et régulier d'activité physique.
2. Pratiquez une activité sportive.
3. Limitez votre consommation d'alcool : consommez de petites doses et buvez modérément lors de fêtes ou lors de rencontres sociales.
4. Arrêtez de fumer ou essayez de diminuer le nombre de cigarettes en luttant contre la « prise » automatique et en ne fumant que lors d'instantanés de détente et de plaisir, et non pour gérer le stress.
5. Adoptez une bonne alimentation : prenez un petit-déjeuner bien équilibré, évitez les repas très copieux, surtout le soir. Mangez lentement, sans précipitation.
6. Buvez beaucoup d'eau : notamment en dehors des repas, évitez les boissons gazeuses et sucrées.
7. Faites des pauses régulières dans votre travail : il ne s'agit pas de temps perdu, mais de répercussions indispensables.
8. Préservez votre sommeil : ne sacrifiez jamais vos heures de repos, dormez dans un endroit frais et dans un lit confortable.

**Au quotidien**, des « stratégies écologiques et efficaces », validées par des études sérieuses pour s'accorder des pauses :

➤ **Les méthodes de relaxation musculaires ou respiratoires**

Le contrôle respiratoire consiste à ralentir sa respiration, il est particulièrement simple, et peut être appris à partir de tutoriels ou d'applications diverses. Il nécessite 5 minutes pour percevoir des effets tangibles.

➤ **Prendre du recul et adopter un regard nouveau sur ses événements de vie.**

• **Vos pensées influent sur la façon dont vous vous sentez !**

- La mise en critique et l'assouplissement des pensées passe alors par une stratégie de raisonnement :
  - notez vos pensées automatiques négatives ;
  - établissez le lien entre vos pensées et vos émotions ;
  - considérez vos pensées avec plus d'objectivité car vos pensées ne sont pas la réalité.

➤ **Le retour au présent**

**Apprenez à orienter votre attention sur le présent** en abandonnant vos ruminations est particulièrement efficace. Outre les véritables séances de pleine conscience (20 à 30 minutes minimum), il est possible de pratiquer de simples pauses de quelques minutes (lors d'un déplacement ou dans l'attente d'un rendez-vous). De nombreux **ouvrages** ou didacticiels sont disponibles.

➤ **La conscience de ce qui va bien**

- Musclez votre cerveau à ressentir le positif.
- Orienter votre esprit vers tout ce qui fonctionne, remarquer les événements ou les interactions positives est aussi bon pour l'état mental que physique. Un nombre croissant d'études montre l'efficacité à court et long terme de ces exercices. Cet état d'esprit de gratitude peut paraître naïf, mais il améliore en profondeur l'humeur et stimule le réseau nerveux parasympathique en inondant l'organisme de neurotransmetteurs et d'hormones d'apaisement, à l'opposé de ceux du stress.

### ► **L'exercice physique**

Si vous ne pouvez consacrer du temps à un exercice physique régulier, ne négligez pas les petits déplacements, les escaliers, le petit tour à l'extérieur, le travail debout.

### ► **La sieste**

De très sérieuses études ont montré le bénéfice mental d'un tel « exercice ».

### **Le rééquilibrage émotionnel comme facteur de protection.**

L'un des aspects les plus nocifs du stress est la production d'émotions désagréables. Il est donc nécessaire de rééquilibrer ces états émotionnels nuisibles par des émotions agréables.

**Pratiquer une activité que l'on aime** induit un état émotionnel favorable et opposé à celui d'une réaction de stress. « A pleasure a day keeps the stress away » (« un plaisir par jour éloigne le stress »).

**L'optimisme** est l'un des facteurs de protection les plus puissants contre les maladies et contre le stress.

Voltaire disait déjà : « *Je suis heureux car c'est bon pour la santé* ». Rire aux larmes, c'est-à-dire non seulement se mettre dans un état psychologique agréable, mais aussi faire participer son corps, semble agir directement sur les réponses immunitaires, comme cela a été observé dans des programmes de « traitements par le rire » conduits chez des patients atteints de maladie grave, dont le cancer et le sida.

.../...

.../...

**Le soutien social** est sans doute le plus important des modérateurs de stress. Il s'agit tout simplement de l'intégration à un réseau relationnel qui vous comprend et vous soutient, qui répond à vos valeurs et qui donne un sens à vos efforts et à vos difficultés.

**Face aux événements stressants** qui nous fragilisent, car ils mettent à l'épreuve nos capacités d'ajustement, notre réseau social joue un rôle protecteur. Parce que l'homme est un animal social, nous avons besoin de nous nourrir de nos échanges avec les autres. La présence d'un véritable réseau social doit être une priorité, pour notre bien-être : c'est un véritable amortisseur face aux secousses du stress. Il n'a pas besoin d'être constitué de nombreuses personnes, car dans ce domaine aussi, la qualité l'emporte sur la quantité.

# 4

Témoignages et références

## CHRONIQUES D'UN BURN-OUT

### ► Le témoignage d'Édouard



Édouard Pacreau, fondateur de l'agence Altmann + Pacreau



### ► Le témoignage d'une Chef de projet en agence de communication

*« Avant que ça m'arrive, je ne comprenais pas tout à fait pourquoi on appelait ça le burn-out, ni comment on pouvait en arriver là.*

*Puis tout m'a sauté aux yeux. D'un coup d'un seul.*

*Burn-out, ou plutôt « burst-out » c'est parce que tu te consumes peu à peu, jusqu'à implorer.*

*Tu te sens d'abord fatigué, irritable... puis de plus en plus fatigué et de plus en plus irritable. Malgré ça tu ne lèves pas le pied, tu tiens ce rythme effréné parce que t'as quelque chose à prouver, parce que tes boss ont l'habitude de te voir dépoter et continuent à te donner de nouveaux projets, parce que tout le monde est fatigué.*

*Puis arrive le moment où tu ne peux plus parce que ton corps te dit stop. Il est intelligent le corps. Maux de tête, de ventre, essoufflement, bugs de cerveau qui te laissent passif à regarder ta « to-do » pendant vingt minutes sans rien pouvoir faire alors que tu as tellement à faire.*

*Il a fallu que mon entourage s'en mêle pour que je décide d'agir, de faire un break, et de remettre le travail à sa vraie place, dans ma tête et dans ma vie ».*

### ► L'interview de Patrick Légeron

*Le burn-out, ses effets et sa prévention*  
<https://www.youtube.com/watch?v=sdCzYDilxe8>

## Références, pour aller plus loin

### A

**André C.** *Méditez jour après jour*. L'Iconoclaste, 2011.

**Assurance maladie risques professionnels.** *Les Affections psychiques liées au travail*. Collection Santé travail : enjeux et actions, Paris, 2018.

### B

**Blanchard K. et Johnson J.** *Le Nouveau Manager minute*. Eyrolles, 2015.

**Brun J.-P.** *Management d'équipe : 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail*. Éditions d'Organisation, Eyrolles, 2008.

### C

**Chapelle F. et Monié B.** *Bon stress, mauvais stress : mode d'emploi*. Odile Jacob, 2007.

### E

**European Agency for Safety and Health at Work.** *Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks*. EU-OSHA. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2014.

### G

**Gollac M. et Bodier M.** *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*. Rapport du collège d'expertise de l'Insee sur le suivi des RPS au travail réuni à la demande du ministre du Travail et des Affaires sociales, Paris, 2011.

### H

**Brun J.-P., Biron C. et St-Hilaire F.** *Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail*. Éditions de l'Université Laval, Québec, 2009.

### L

**Légeron P.** *Le Stress au travail : un enjeu de santé* ». Odile Jacob, Paris, 2015.

**Légeron P. Sous la direction de J.-F. Marmion.** *L'Explosion des risques psychosociaux*. In *La Psychologie aujourd'hui*. Éditions Sciences Humaines, Auxerre, 2017.

**Légeron P.** *Le Burn-out, faut-il en faire une maladie ?* Éditions Sciences Humaines, 2018.

**M**

**Maslach C. et Leiter M.-P.** *Burn-out*. Les Arènes, Paris, 2016.

**N**

**Nasse P. et Légeron P.** *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*. La Documentation française, Paris, 2008.

**O**

**Olié J.-P. et Légeron P.** *Le Burn-out. Rapport de l'Académie nationale de médecine*. 26 février 2016.

**Organisation internationale du travail.** *Pourquoi le stress au travail ne doit pas être négligé*. Genève. ([www.ilo.org](http://www.ilo.org)). Juillet 2012.

**S**

**Sahler B., Berthet M., Douillet P. et Mary-Cheray I.** *Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail*. Anact, Lyon, 2007.

**Servant D.** *Soigner le stress et l'anxiété par soi-même*. Broché, 2003.

**T**

**Trontin C., Lassagne M., Boini S. et Rinal S.** *Le Coût du stress professionnel en France en 2007*. INRS, janvier 2010.

**Truchot D.** *Épuisement professionnel et burn-out. Concepts, méthodes, interventions*. Dunod, Paris, 2015.

**Z**

**Zawieja P.** *Le Burn-out. Que sais-je ?*, Paris, 2015.

# 5

Annuaire des partenaires  
incontournables

➤ Pour une prévention du stress et du risque psychosocial ou de la promotion du bien-être et de la qualité de vie au travail : **le cabinet de conseil Stimulus.**

[stimulus-conseil.com](http://stimulus-conseil.com)

➤ Pour un suivi médical et une approche préventive des risques professionnels : **Centre médical de la Publicité et de la Communication (CMPC).**

[cmpc-sist.fr](http://cmpc-sist.fr)

➤ Pour une prise en charge spécialisée par des spécialistes du stress et de l'approche cognitive et comportementale, liste des praticiens : **l'Association des thérapies comportementales et cognitives (AFTCC).**

[aftcc.org](http://aftcc.org)

➤ Pour une prise en charge psychiatrique du burn-out avec possibilité d'hospitalisation et soins de thermalisme : **les cliniques et les thermes de Saujon.**

[cliniquesdesaujon.com](http://cliniquesdesaujon.com)

➤ **L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail** (l'Anact).

[anact.fr](http://anact.fr)

➤ **Consultations Souffrance et Travail avec des cliniciens spécialisés.**

[souffrance-et-travail.com](http://souffrance-et-travail.com)

➤ **Association France Burn-out (AFBO)** : première association française d'aide aux victimes du burn-out.

[asso-franceburnout.fr](http://asso-franceburnout.fr)









A series of horizontal dotted lines for writing notes.

Ce guide a été réalisé par le Docteur Patrick Légeron, psychiatre, fondateur du cabinet Stimulus, co-auteur du rapport sur le burn-out pour l'Académie de médecine ; Maba DIARRA, consultante psychologue, psychothérapeute TCC, avec la contribution des membres de la commission RSE de l'AACC.

Vous travaillez au sein de l'une des agences membres de l'AACC, les sujets de communication responsable vous passionnent, rejoignez-nous !

Retrouvez la commission, nos sujets et nos coups de cœur sur le site :

**[communication-responsable.aacc.fr](http://communication-responsable.aacc.fr)**  
Contact : Marie GABRIE – **[mgabrie@aacc.fr](mailto:mgabrie@aacc.fr)**

© Photos tous droits réservés.  
Dépôt légal : juin 2019.  
Réalisation : **BABEL**





AACC – Association des Agences-Conseils en Communication  
40, boulevard Malesherbes – 75008 Paris – Tél. : 01 47 42 13 42  
[aacc.fr](http://aacc.fr)