

“*opinionway*”



# Un actif sur dix dans la spirale de l'épuisement

Les symptômes de **l'épuisement professionnel**  
dans la population active française

*Un état des lieux pré-crise du COVID*

Printemps 2020



# Sommaire

- *D'un coup d'œil... Principaux enseignements de l'enquête* p 3
- Enjeux et objectifs p 4
- Méthodologie p 5
- Sentiment de surmenage – l'effet région parisienne p 6
- Approche et enjeux des manifestations de l'épuisement professionnel p 7
  - ▶ Le modèle des 4 phases de l'IPBO
- Un relevé sans précédent de leur niveau de perception p 8
  - ▶ Les symptômes mesurés
- Différents stades d'épuisement se distinguent nettement avec près d'un actif sur dix engagé dans une spirale nocive d'épuisement p 9
- Manifestation et problématique du déni p 10
  - ▶ Un enjeu majeur pour la prévention
- Zoom sur les symptômes et leur niveau d'intensité p 11
- L'âge, un facteur différenciant p 12
- Le cas particulier et préoccupant des 25-34 ans p 13
- Eclairages de l'expert : les enjeux managériaux p 15
  - ▶ Les paradoxes de l'épuisement : les profils à risque sont les meilleurs collaborateurs et les situations et missions à risque sont de plus en plus répandues...
  - ▶ Rôle de l'entreprise dans la prévention et l'accompagnement



# Principaux enseignements de l'enquête

réalisée en novembre 2019 auprès de 1015 individus représentatifs de la population active française

- Au global, un **fort sentiment de surmenage déclaré**, particulièrement ressenti en **région parisienne**
- Différents stades d'épuisement se distinguent nettement avec près d'**un quart de la population active présentant des symptômes** à identifier et contrôler, **nécessitant un véritable effort de prévention**, et ce **bien avant la crise du COVID** qui est survenue sur un terrain déjà préoccupant
- **11% de la population active présentent des symptômes concomitants et fréquents sur les plans cognitif, émotionnel et physiologique, synonyme d'engagement dans une spirale nocive d'épuisement**
- Et **5% présentent un état d'épuisement avancé** requérant un besoin urgent d'accompagnement
- Un certain **déni** se manifeste parmi les populations pourtant en stade d'épuisement caractérisé – ce qui pose un enjeu critique de détection et de sensibilisation
- L'âge est un facteur différenciant, avec **une population plus âgée moins affectée**, mais une tranche **25-34 ans particulièrement touchée**, se distinguant notamment par une forte distanciation et des comportements à risque marqué
- Parmi les **enjeux managériaux** associés :
  - ▶ Les profils à risque sont les meilleurs collaborateurs et les situations et missions à risque sont de plus en plus répandues...
  - ▶ L'entreprise à un rôle clé à jouer dans la prévention (anticipation et détection) et l'accompagnement (de l'arrêt « mise en sécurité » à la reprise du travail)



# Enjeux et objectifs de l'enquête

- **La question sensible de l'épuisement professionnel ou burn-out**
  - ▶ Un **mal lancinant** au sein de la population active mais finalement méconnu
  - ▶ Un **enjeu de définition**
    - ▶ Un syndrome complexe avec de multiples définitions que l'on peut synthétiser comme la *conséquence de l'exposition à un stress prolongé* manifestée par un *épuisement physique et psychique*
    - ▶ Le burn-out figure dans la CIM-11 - 11ème révision de la Classification internationale des maladies - de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS). Il n'est pas classé dans les maladies mais parmi les « *facteurs influant sur l'état de santé ou sur les motifs de recours aux services de santé* » et défini comme : « *épuisement professionnel, syndrome conceptualisé comme résultant d'un stress chronique au travail qui n'a pas été correctement géré* ».
  - ▶ Un **enjeu de mesure**
    - ▶ Alors que les enjeux sanitaires (souffrance individuelles, arrêts de travail de longue durée avec risque d'isolement, ...) et économiques (impact sur l'absentéisme et la productivité) sont majeurs, peu de sources objectives permettant de dresser un état des lieux au sein de la population active française de ce syndrome complexe mais ayant des caractéristiques et des manifestations reconnaissables
- **Discerner les manifestations et établir un état des lieux au sein de la population active**
  - ▶ OpinionWay INside et All Leaders Initiative ont décidé de mettre leurs compétences et capacités au service d'une mesure de la perception des manifestations caractéristiques de l'épuisement professionnel (symptômes cognitifs, émotionnels et physiques)
  - ▶ Il s'agit de contribuer ainsi à une prise de conscience de l'ampleur du phénomène et de la nécessité de sa prise en compte, tant il s'agit toujours d'une rencontre entre une personnalité et un environnement de travail à risque



# Méthodologie de l'enquête



## Cible

- Interrogation d'un échantillon représentatif de la population active française
- 1015 répondants



## Système d'interrogation

- L'échantillon a été interrogé en ligne sur système CAWI (Computer-assisted web interviewing)



## Dates de terrain

- L'enquête a été réalisées du 20 au 27 novembre 2019



- OpinionWay a réalisé cette enquête en appliquant les procédures et règles de la **norme ISO 20252**.
- Les résultats de ce sondage doivent être lus en tenant compte des **marges d'incertitude** : 1,5 à 3,5 points au plus pour un échantillon de 800 répondants.



## Le commentaire de l'expert

- Par **Pierre-Etienne Bost**, associé cofondateur de **All Leaders Initiative** (all-leaders.fr), consultant et coach professionnel (CT-Transformance, EMCC, formé à la prévention et l'accompagnement de l'épuisement professionnel)

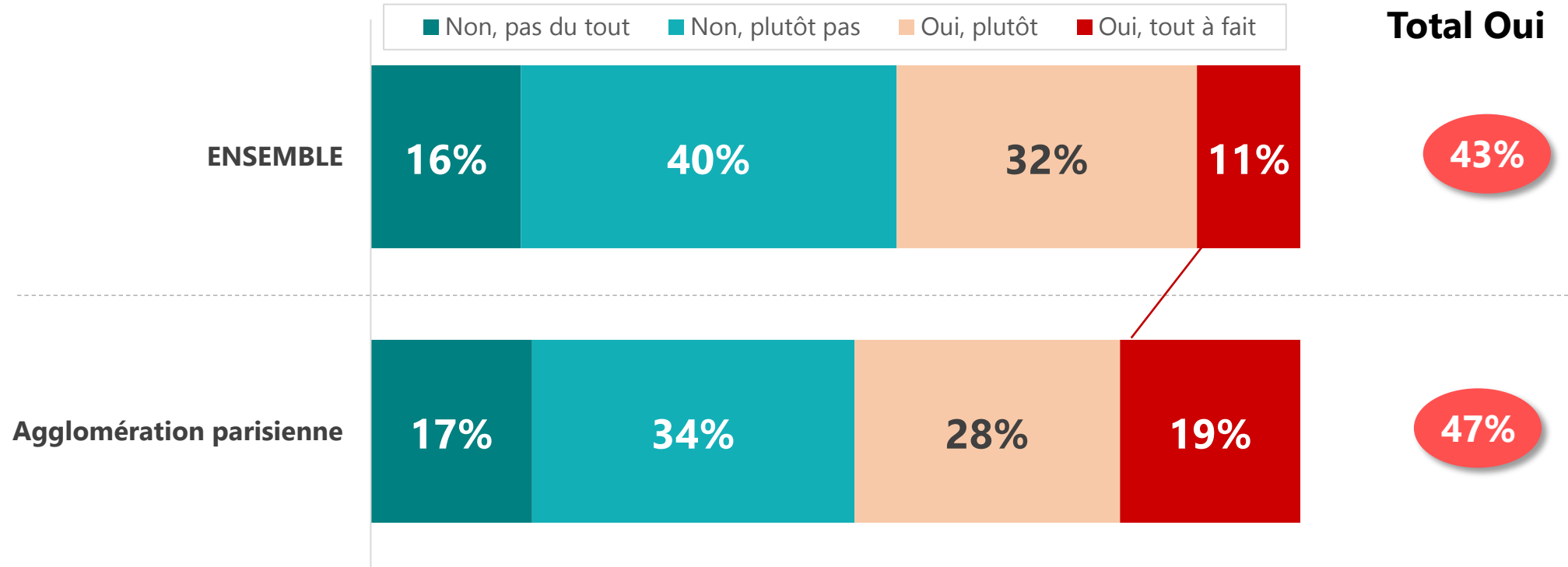
**Toute citation doit impérativement utiliser la mention complète suivante :**  
« **Sondage OpinionWay Inside – All Leaders Initiative** »  
et aucune reprise de l'enquête ne pourra être dissociée de cet intitulé.



# Au global, un fort sentiment de **surmenage** déclaré, particulièrement ressenti en **région parisienne**

**Diriez-vous que vous êtes en état de surmenage dans votre travail en ce moment ?**

Base : ensemble (1015)



## Le commentaire de l'expert

« Les conditions de vie en région parisienne hyper-urbanisée (temps de transport à rallonge, nombreuses entreprises de grande taille plus « anonymes » ...) pèsent dans le ressenti d'un état global de surmenage. En revanche, on ne relève pas de différence significative liée au sexe ou à l'âge dans ce ressenti, qui est un repère général intéressant auquel comparer les symptômes plus précis de l'épuisement. »



# Approche et enjeux des manifestations de l'épuisement professionnel






## Le commentaire de l'expert

« Le modèle descriptif de l'Institut de Prévention du Burn-Out (IPBO) permet d'appréhender les 4 stades de l'épuisement ou de manifestation du burn-out sur la base de symptômes cognitifs, émotionnels et physiques relativement aisés à décrire et à auto-évaluer, ce qui constitue une base particulièrement pertinente pour cet exercice de mesure. »

### • Le modèle descriptif de l'IPBO

Conçu par l'Institut de Prévention du Burn Out (IPBO – fondé par le Dr Michel Delbrouck et Mme Pascale Venara, - ipbo.fr)

tel que diffusé par Marie Willems (consultante et coach, membre de l'IPBO) et Khérah Malfilatre (coach et psychothérapeute, Reconstruction Post Burn Out – RPBO et IPBO)

	Stade 1	Stade 2	Stade 3	Stade 4
<b>Tête</b>  (aspects cognitifs)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pensées fluides</li> <li>Curiosité</li> <li>Préoccupations professionnelles ponctuelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pensées accélérées</li> <li>Etourderies</li> <li>Préoccupations récurrentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oublis</li> <li>Désorganisation</li> <li>Déconcentration</li> <li>Sentiment d'inefficacité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Blocage sur des tâches simples</li> <li>Perte de repères, errance</li> <li>Perte d'estime de soi</li> <li>Sidération</li> </ul>
<b>Cœur</b>  (aspects émotionnels)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Régulation simple des émotions</li> <li>Besoins sains</li> <li>Retrait social adéquat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Changements d'humeur inhabituels (énervement ou euphorie)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etats excessifs</li> <li>Impatience, perte d'humour, peurs</li> <li>Relations perturbées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perte de ressenti</li> <li>Retrait, isolement</li> <li>Cynisme, effondrement</li> <li>Impossibilité à trouver du soutien auprès des proches</li> </ul>
<b>Corps</b>  (aspects physiologiques)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fatigue comblée par le sommeil</li> <li>Appétit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sommeil modifié</li> <li>Tensions, crampes</li> <li>Tachycardie</li> <li>Maux de tête, ORL ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sommeil et appétit perturbés</li> <li>Addictions</li> <li>Premiers arrêts de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déficit immunitaire</li> <li>Troubles hormonaux</li> <li>Pathologies organiques sévères</li> <li>Arrêts de travail prolongés</li> </ul>
	<i>Prévention primaire</i> « bonne santé à préserver »	<i>Prévention secondaire</i> « symptômes d'épuisement à identifier et à contrôler »	<i>Prévention tertiaire</i> « orientation de la personne en BO »	



# Un relevé sans précédent du niveau de **perception des manifestations de l'épuisement professionnel**

- Sur la base du modèle des **4 stades de manifestations du burn-out, focalisation sur les 3 catégories de symptômes** caractéristiques de l'épuisement (i.e. cognitifs, émotionnels, physiologiques)
- Formalisation et proposition de **4 symptômes caractéristiques par catégorie**, relevés en termes de fréquence perçue (*jamais ; parfois ; régulièrement ; très souvent*)

## Tête



(aspects cognitifs)

1. Il m'arrive d'oublier quelque chose à faire, ou de me sentir bloqué sur des choses simples
2. J'ai le sentiment d'être inefficace malgré mes efforts
3. J'éprouve des difficultés à me concentrer durablement
4. Je trouve que je n'ai vraiment pas de quoi être fier de moi

## Cœur



(aspects émotionnels)

5. Je sens des bouffées d'énervement au travail
6. Je me sens isolé et seul face à mes problèmes, même à l'égard de mes proches
7. Je trouve que mon travail et son environnement n'ont ni signification ni intérêt
8. Je me sens en retrait, comme 'hors des choses'

## Corps



(aspects physiologiques)

9. Je me sens tendu physiquement, avec des maux de tête, des accélérations du rythme cardiaque
10. Mon sommeil est perturbé (insomnies, sensation de fatigue au réveil, ...)
11. Je tombe malade facilement
12. Boire ou fumer m'aide à tenir le coup

## Le commentaire de l'expert



« Cette approche centrée sur les symptômes perçus se focalise sur l'état de la personne interrogée et non son jugement de son environnement ou de sa charge de travail. La formulation des symptômes sous forme de ressentis le plus objectifs possible, le recueil de leur fréquence et la possibilité d'analyser leur concomitance permet un relevé novateur et complémentaire des études existantes telles que les rapports parlementaire (Sebaoun) de 2017 et de l'Académie de Médecine de 2016 (Légeron & Olié), ou encore les tests individuels type Maslach. On apporte en effet ici une mesure quantitative inédite à l'échelle de la population active totale . »

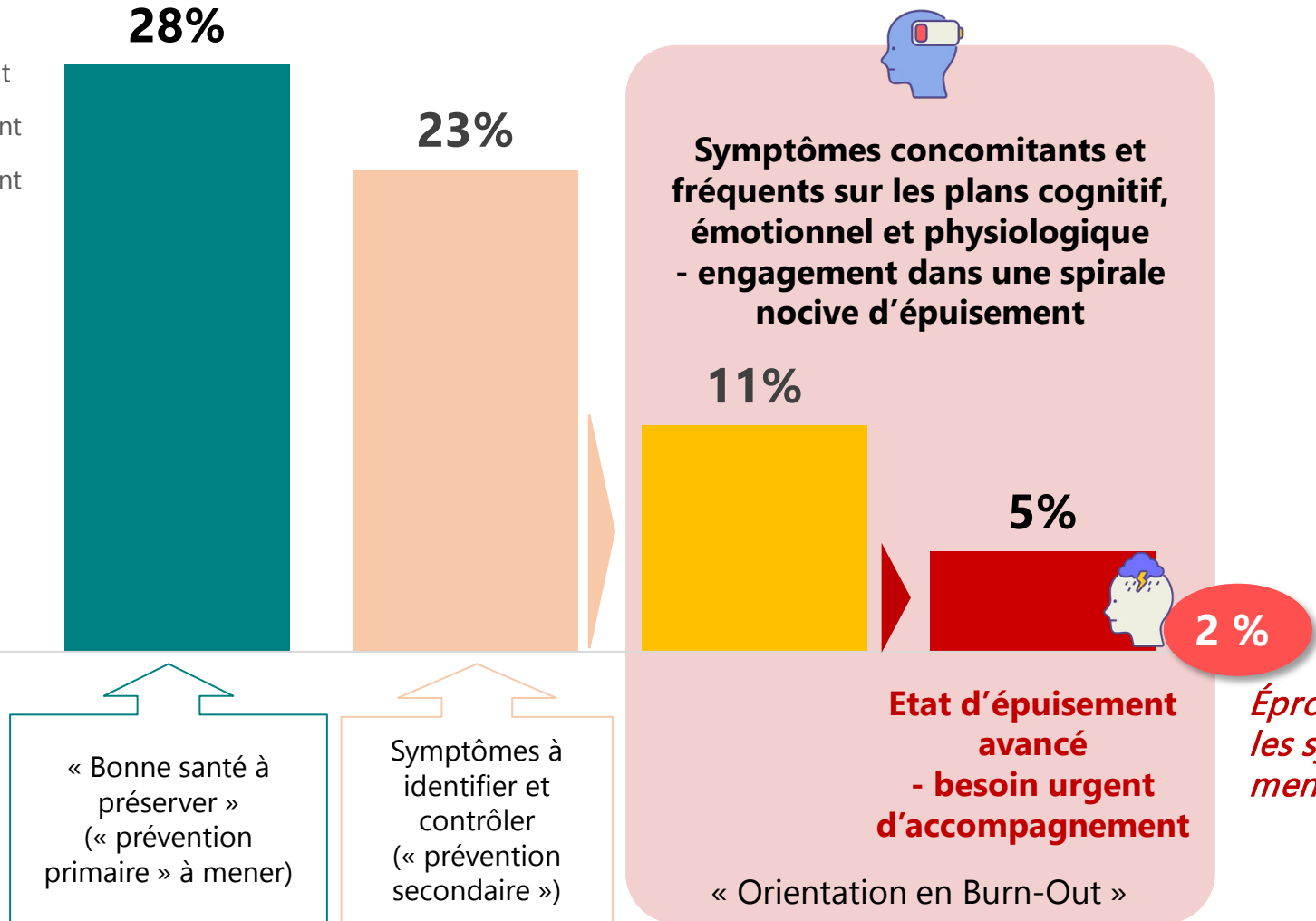


# Différents **stades d'épuisement** se distinguent nettement

Dans le cadre de votre travail, expérimentez-vous [symptôme] ? réponses régulièrement et très souvent

Base : ensemble (1015)

- Jamais de symptômes concomitants
- Au-moins 1 symptôme par catégorie simultanément
- Au-moins 2 symptômes par catégorie simultanément
- Au-moins 3 symptômes par catégorie simultanément



## Le commentaire de l'expert

« Le chiffre d'environ un actif sur dix (11%) engagé dans une spirale d'épuisement correspond aux évaluations empiriques des praticiens-accompagnants.

La proportion de moins d'un-tiers (28%) de répondants sans combinaison de symptômes (ce qui ne veut pas dire qu'ils n'en ressentent jamais aucun !) frappe par sa relative faiblesse : c'est plus de 70% des actifs qui ont besoin de vraie prévention ! Quant aux 5% en état d'épuisement avancé, ils relèvent de la mise en sécurité urgente, c'est-à-dire arrêt de travail sous contrôle médical et accompagnement thérapeutique. »

*Éprouvent tous les symptômes mentionnés !*

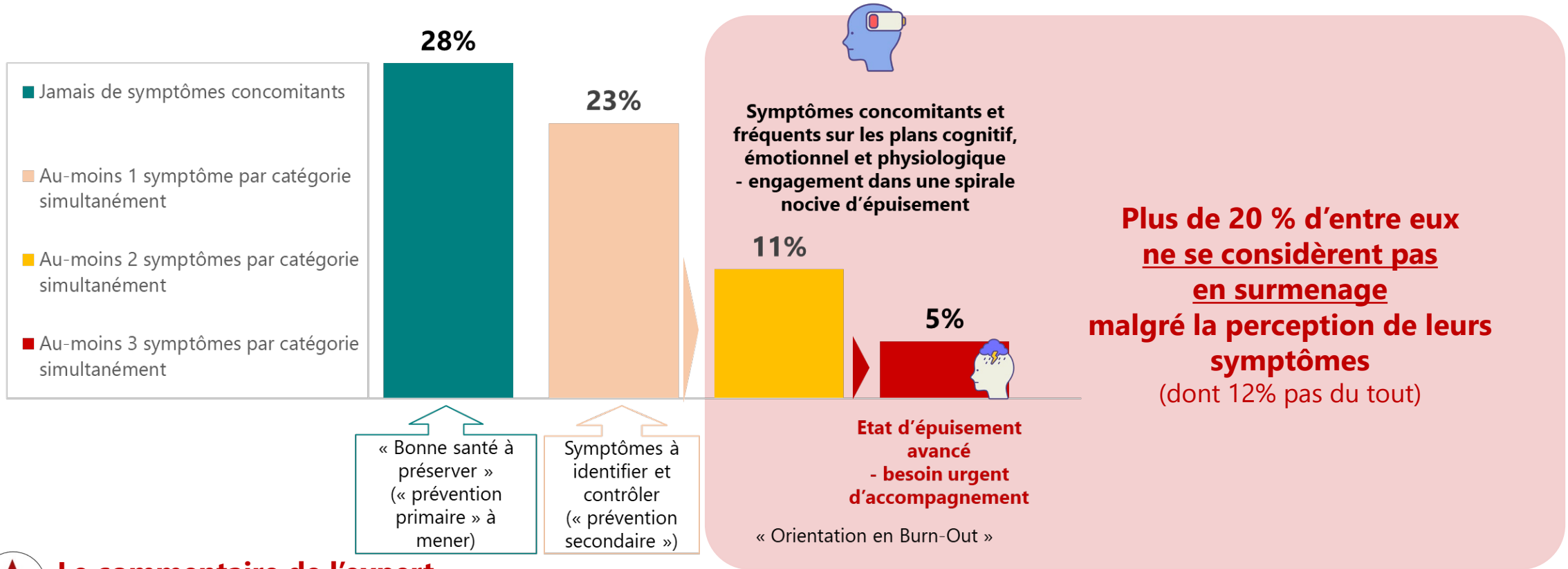


# Un certain **déni** se manifeste parmi les populations pourtant en stade d'épuisement caractérisé

Diriez-vous que vous êtes en état de surmenage dans votre travail en ce moment ?

Dans le cadre de votre travail, expérimentez-vous [symptôme] ? réponses régulièrement et très souvent

Base : ensemble (1015)



## Le commentaire de l'expert

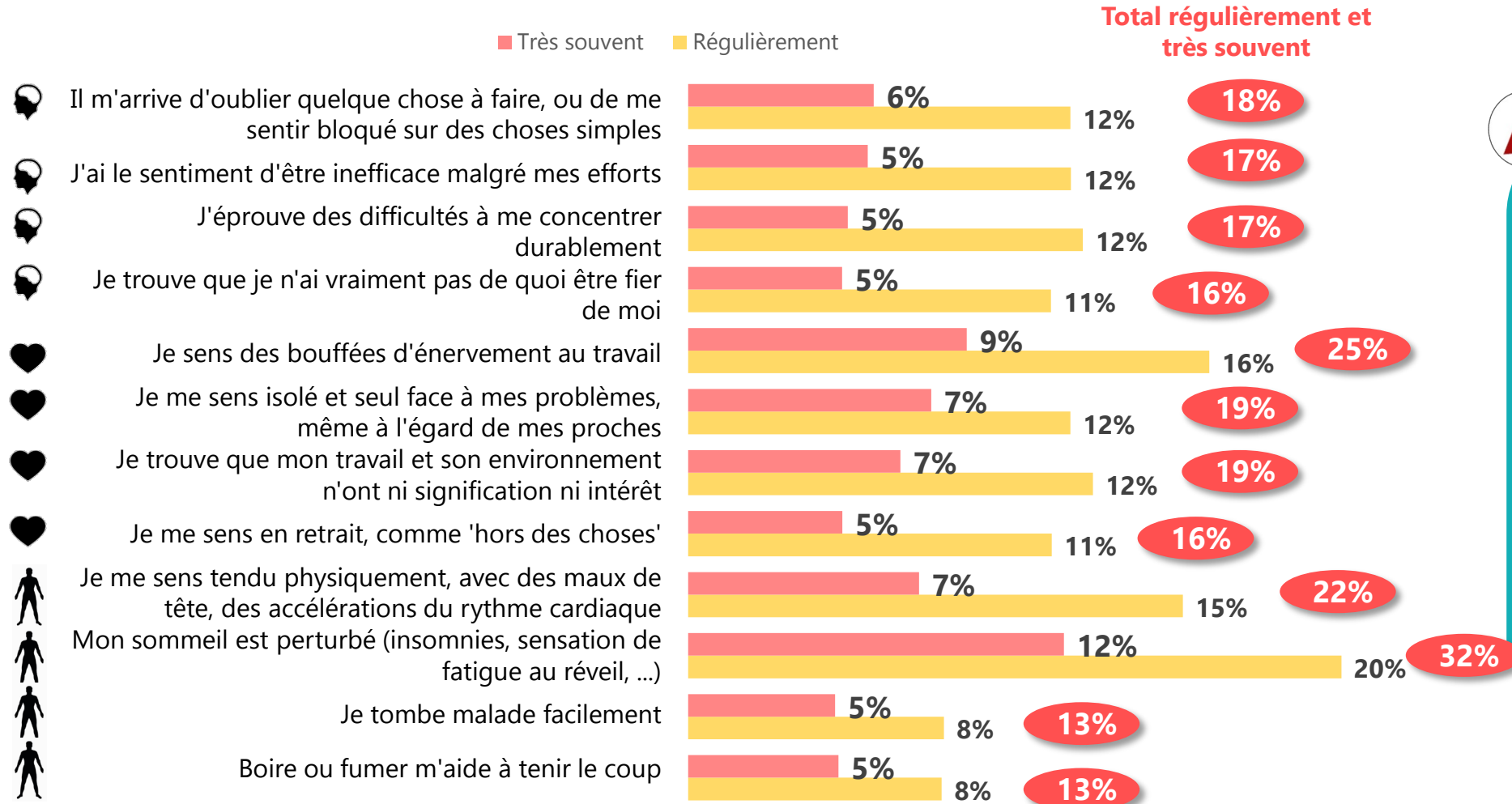
« Même si les bases sont statistiquement faibles, ce phénomène de déni est largement constaté dans la pratique par les praticiens spécialistes du burn-out. Ceci souligne l'enjeu de la détection et de la sensibilisation au sein de l'entourage professionnel - et en fait pour tout manager en entreprise – afin d'enrayer la spirale de l'épuisement – même si la levée du déni chez l'intéressé est une question délicate qu'il faut gérer avec professionnalisme... »



# Tous les symptômes enregistrent des scores significatifs, mais tout particulièrement le sommeil de mauvaise qualité

Dans le cadre de votre travail, expérimentez-vous [symptôme] ? Réponses régulièrement et très souvent

Base : ensemble (1015)



**Le commentaire de l'expert**

« Tous les symptômes sont largement ressentis, dans les registres cognitifs, émotionnel et physique. La proportion de répondants reconnaissant des perturbations du sommeil est très importante (près d'un tiers), ce qui confirme un phénomène largement identifié par ailleurs. Elle est d'autant plus préoccupante que la capacité de récupération physique est indispensable à la sortie de la spirale de l'épuisement. »



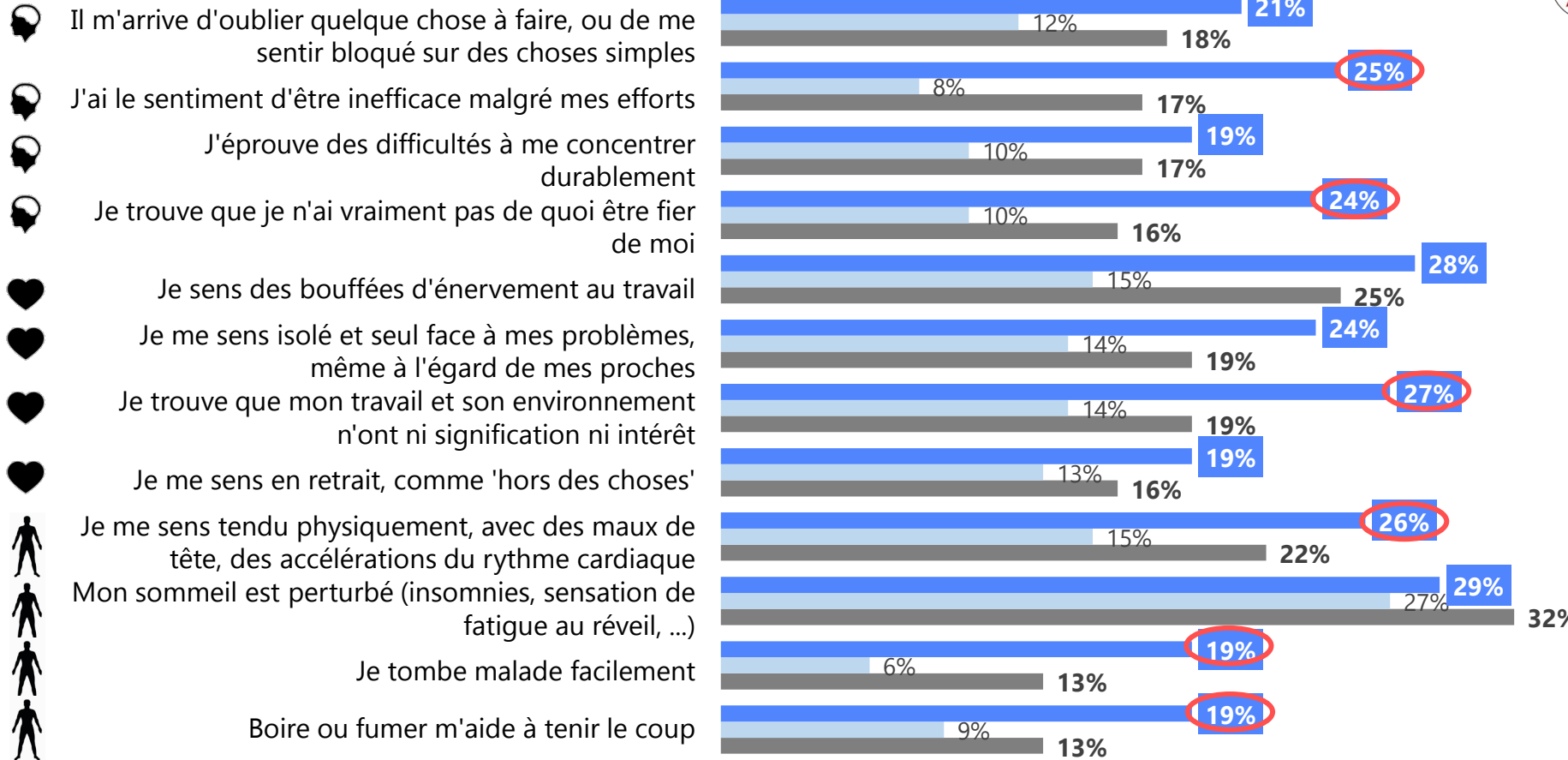
# L'âge est un facteur différenciant, avec une population plus âgée moins affectée, mais une tranche 25-34 ans particulièrement touchée

Dans le cadre de votre travail, expérimentez-vous [symptôme] ? Réponses régulièrement et souvent

Base : ensemble (1015)



■ 25-34 ans ■ Plus de 50 ans ■ Ensemble



## Le commentaire de l'expert

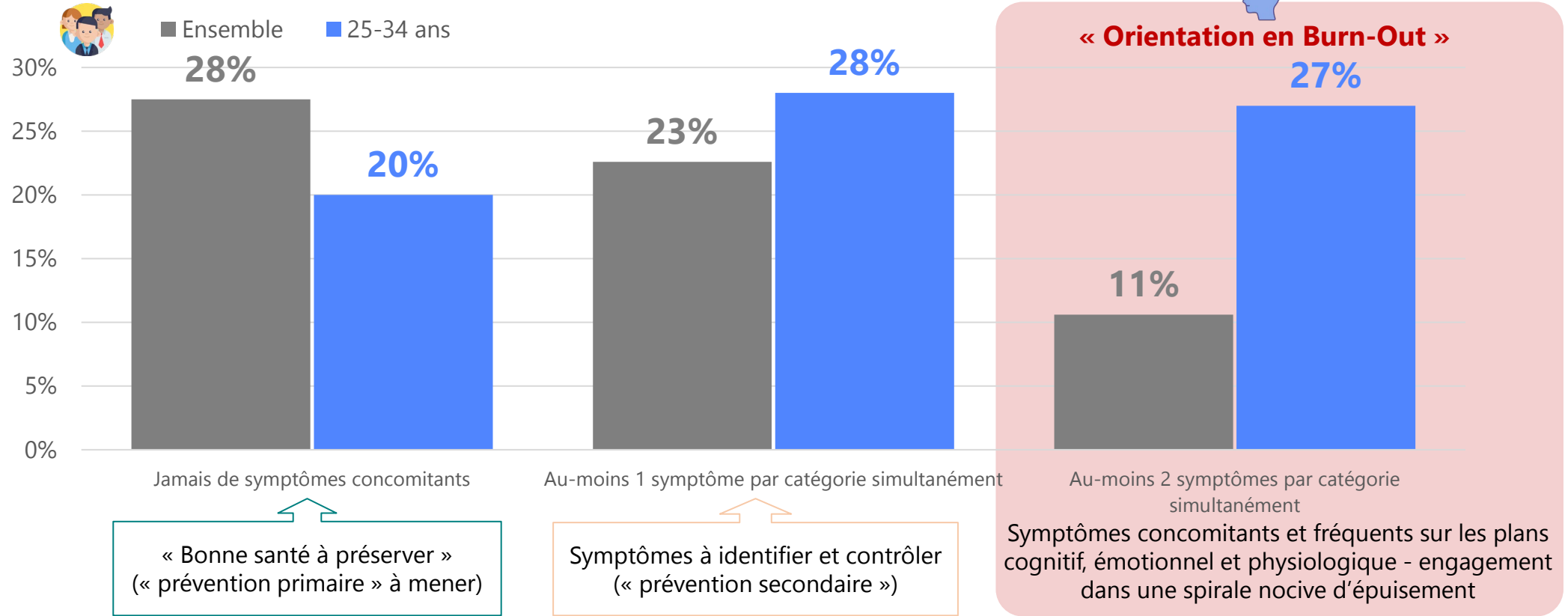
« Les plus âgés présentent des scores inférieurs à la moyenne pour tous les symptômes – à l'exception notable du sommeil perturbé qui apparaît aujourd'hui comme un mal endémique... On peut voir là une forme positive de détachement relatif et d'un rapport plus apaisé au travail et ses enjeux identitaires, développé avec l'âge – résultat qui fait écho à ce que l'on connaît des statistiques sur le sentiment de bonheur plus prégnant auprès des plus âgés... En revanche, la situation des 25-34 ans est extrêmement préoccupante. »



# Les **25-34 ans plus touchés** que la moyenne à chaque **stade d'épuisement**

**QBur2 : Dans le cadre de votre travail, expérimentez-vous [symptôme] ?** réponses régulièrement et très souvent

Base : ensemble (1015)



## Le commentaire de l'expert

« Les 25-34 ans sont 15% à se dire tout à fait en état de surmenage dans leur travail en ce moment (vs 11% pour l'ensemble de la population)... Mais surtout, ils apparaissent significativement plus touchés que la moyenne à chaque stade de l'épuisement, et notamment pour la part manifestement engagée dans une spirale nocive d'épuisement qui ne concerne pas moins d'un quart d'entre eux. »



## Le cas particulier et préoccupant des 25-34 ans



- Si l'on s'intéresse au détail des **symptômes perçus**, il est frappant et préoccupant de constater que les 25-34 ans se caractérisent par **des scores significativement plus élevés**.
  - ▶ C'est particulièrement le cas sur les dimensions de **prise de distance et de retrait par rapport au travail et sa signification** (sentiment d'inefficacité en dépit des efforts, perte de fierté, de sens et d'intérêt, sensation d'isolement).
  - ▶ Mais également sur le **plan physique avec un sommeil perturbé et des maux récurrents**, conduisant à des comportements à risque (consommation d'alcool et de tabac « pour tenir le coup »).



### Le commentaire de l'expert

*« Face à ces scores préoccupants, on peut évoquer certaines hypothèses explicatives comme notamment la confrontation à une période critique quelques temps après le début de la vie professionnelle, face à l'écart entre des attentes plus ou moins idéalisées et une réalité qui ne se révèle pas à la hauteur ...*

*Quoi qu'il en soit, cette situation propre à cette classe d'âge fait figure de bombe à retardement socio-professionnelle et pose l'impérieuse nécessité d'un effort approfondi de détection, de sensibilisation et d'accompagnement. »*



# Eclairages de l'expert : **les enjeux managériaux**

- **Les paradoxes de l'épuisement : les profils à risque sont les meilleurs collaborateurs et les situations et missions à risque sont de plus en plus répandues...**
  - ▶ Le burn-out est largement la **rencontre entre une personnalité et un environnement à risque**

## Caractéristiques des personnalités à risque :

- ▶ Conception élevée et exigeante du travail
- ▶ Désir de satisfaire tout le monde (au détriment de leurs propres besoins d'équilibre)
- ▶ Altruisme et mentalité de sauveur confinant à la perte d'identité (satisfaction dépendante de celle des autres)
- ▶ Besoin de réussite et de reconnaissance sans limite (engagement immodéré)

### *Manifestations négatives :*

- ▶ Anxiété – surinvestissement sans satisfaction, repos associé à la culpabilité et à la peur du vide
- ▶ Sens aigu de l'autocritique – opinion négative de soi, faible acceptation des signes de reconnaissance extérieurs
- ▶ Sens du contrôle excessif – vouloir tout faire soi-même, manque de confiance en autrui et de délégation



## **Le commentaire de l'expert**

« L'erreur (déjà rencontrée...) serait de croire qu'il faut se priver des profils sensibles au risque de BO : leurs traits caractéristiques en font des collaborateurs précieux : engagés, soucieux du résultat, ne se contentant pas du « passable » ou du « moyen »... Mais il importe de leur apporter les protections et limites qu'ils ne se confèrent pas eux-mêmes pour ne pas activer les aspects potentiellement toxiques de leur personnalité. La difficulté étant que de nombreuses organisations multiplient les contextes et missions à risque sans se préoccuper de créer les conditions de sécurité psychologique nécessaires. »

## Caractéristiques des environnements à risque :

### *Situations et contextes à risque :*

- ▶ Nouvelles responsabilités, promotions, prise de poste
- ▶ Transitions professionnelles (changement de métier, de statut, ...)
- ▶ Retours d'absence longue (congé maternité, longue maladie, expatriation)
- ▶ Transformation majeure de l'organisation
- ▶ Activité avec forte variation de la charge de travail ou saisonnalité
- ▶ Décalage non entendu ni traité entre objectifs et moyens accordés

### *Missions à risque :*

- ▶ Projets matriciels ou transverses, rôle de coordination / interface (interculturel, multisite, entre direction et « opérationnels »...)
- ▶ Management fonctionnel avec liens hiérarchiques flous
- ▶ Contact direct et fréquent (voire permanent) avec public / clients, représentation
- ▶ Objectifs non quantitatifs ni clairement bornés



# Eclairages de l'expert : les enjeux managériaux

## • Rôle de l'entreprise dans la prévention et l'accompagnement

### Limiter les facteurs de risque dans l'environnement de travail

- ▶ Apporter de la clarté organisationnelle (périmètre de travail, attentes et objectifs, liens de « reporting », ...)
- ▶ Poser les limites en termes de rôle et fonction, mais aussi de comportements – prévenir les horaires à rallonge, la suppression des pauses, des temps de repas...
- ▶ Etre cohérent sur les moyens accordés et bannir absolument les injonctions paradoxales du type « faire pareil / plus avec moins »...

### Accompagner les profils à risque

- ▶ Apporter les conditions nécessaires à leur sécurité psychologique (ie pouvoir conscientiser et exprimer leurs besoins sans risque ou sans simplement projeter/anticiper de blâme ou de reproche) : apporter une combinaison de protections (limites, mises en garde) et de permissions (appuis, encouragements)
- ▶ Détecter les signes avant-coureurs de l'épuisement
  - Sensibiliser les managers (= tous les responsables hiérarchiques d'au-moins une personne) aux risques et manifestations de l'épuisement professionnel
  - Accompagner les personnes engagées dans l'épuisement et leurs managers avec des ressources adaptées (coaching professionnel, ...)

### Sécuriser les « grands brûlés du travail » quand « le mal est fait » ...

- ▶ Accepter et anticiper que l'arrêt de travail est impératif à la mise en sécurité de la personne en burn-out. Et que les arrêts liés au burn-out sont de longue durée (pas de durée type mais se chiffre en mois)
- ▶ Durant l'absence, trouver l'équilibre avec le « grand brûlé du travail » entre le maintien du lien vecteur de rassurance (vs la culpabilité et l'angoisse du retour) et le respect du retrait indispensable à la récupération
- ▶ Préparer le retour et créer les conditions propices à la reconstruction et la non-récidive : adaptation du temps de travail, du périmètre de poste (qui doit cependant être bien « réel »), des objectifs et du suivi et soutien managérial, et globalement de la durée nécessaire à la récupération des pleines capacités professionnelles de la personne



## Le commentaire de l'expert

« La mise en œuvre de tous ces éléments de prévention et d'accompagnement passe très concrètement par les postures managériales : les comportements, le langage utilisé dans les conversations entre manager et collaborateur, et évidemment la cohérence entre les mots et les actes... »

Créer les conditions d'une **sécurité psychologique** au travail est essentiel, non pas (seulement...) « pour être gentil » dans une vision candide de l'entreprise, mais bien parce que c'est indispensable à une performance collective littéralement saine pour tous dans un environnement économique « VUCA » selon le terme anglo-saxon, c'est-à-dire volatile, incertain, complexe et ambigu...



## Pour aller **plus loin**

- **Mesurer la situation au sein de votre organisation avec**



- ▶ **Développer la connaissance et l'intelligibilité de vos problématiques managériales**  
*département Inside dédié aux thématiques du management*
- ▶ Mesure de l'épuisement en interne, en miroir à cette enquête nationale inédite
- ▶ Accompagnement sur les enjeux :
  - » d'expérience salarié
  - » de qualité de vie au travail,
  - » de communication interne
  - » d'image institutionnelle auprès de l'ensemble des parties prenantes

**Stéphane LEFEBVRE-MAZUREL**

**Directeur des départements High-Tech, BtoB, Utilities & Management**

slefevre@opinion-way.com

06-76-92-66-43

[opinion-way.com](http://opinion-way.com)

- **Prévenir et accompagner les situations critiques avec**



- ▶ **Une approche pratique de développement du leadership à chaque niveau d'une équipe ou organisation**  
*#coaching #conseil #facilitation*
- ▶ Le développement du *Leadership basé sur l'intention* proposé par *All Leaders Initiative* permet de traiter les deux grands enjeux posés à toute équipe et organisation :
  - » maximiser la performance individuelle et collective de manière pérenne
  - » réduire les facteurs entravant cette performance et détournant de la productivité l'énergie disponible – mécanismes de défense ou de désengagement, frictions, conflits – ou épuisement...

**Pierre-Etienne BOST**

**Associé Cofondateur**

pe@all-leaders.fr

06-85-54-05-11

[all-leaders.fr](http://all-leaders.fr)



# “opinionway

*Rendre le monde intelligible pour agir aujourd'hui et imaginer demain*

**Stéphane LEFEBVRE-MAZUREL - Directeur des départements High-Tech, BtoB, Utilities & Management**

slefebvre@opinion-way.com

[opinion-way.com](http://opinion-way.com)



## ALL LEADERS INITIATIVE

LE LEADERSHIP BASÉ SUR L'INTENTION

**Pierre-Etienne BOST – Associé Cofondateur**

pe@all-leaders.fr

[all-leaders.fr](http://all-leaders.fr)

