

Burn-out chez les travailleur·euse·s sociaux·ales : Quand apporter de l'aide devient un fardeau.

*Travail de Bachelor effectué dans le cadre de la formation à la Haute École de
Travail Social de Genève*

Amely BLANCHARD (PT22 / ES)
Eloïse CHARPILLOZ-DE LA FUENTE (PT22 / ES)
Laura FALCONNET (PT22 / AS)
Alexiane GASPOZ (PT22 / ASC)

Sous la direction d'Ester POMA THELER

Genève, Janvier 2025

Les opinions émises dans ce travail n'engagent que leurs auteures

Résumé

Dans le cadre de notre Bachelor, nous avons choisi la thématique du burn-out, aussi appelé « épuisement professionnel », car cette problématique nous paraissait importante dans la société d'aujourd'hui.

Pour démarrer notre rédaction, nous nous sommes demandé « comment le déséquilibre entre les ressources et les stressors favorise-t-il le burn-out chez les travailleur·euse·s sociaux·ales ». Ce travail se base sur le modèle de la balance qui apparaît dans la théorie du JD-R de Demerouti (2001). Nous avons sélectionné quatre variables différentes : la surcharge de travail comme stressor sociétal, le perfectionnisme comme exigence personnelle, l'optimisme et les compétences émotionnelles comme ressources individuelles.

Afin d'y répondre, nous avons procédé à des entretiens semi-directifs avec cinq professionnel·le·s provenant de divers terrains du social. Nous avons souhaité découvrir les spécificités de lieux différents afin de favoriser l'hétérogénéité des situations. À travers ces rencontres, nous avons pu découvrir plusieurs parcours de vie. Les expériences vécues autour du burn-out contiennent des éléments communs, mais toutes restent propres à chaque personne.

Ce travail se base donc sur des données théoriques, mais également sur les savoirs expérientiels des professionnel·le·s. La confrontation de ces connaissances a abouti à une validation ou une révision des hypothèses basées sur les variables précitées. Nos résultats tendent à montrer que la surcharge de travail est effectivement un facteur pouvant entraîner un burn-out. Le perfectionnisme pourrait également constituer un risque, mais la théorie soulève qu'il peut aussi être protecteur. Ce second aspect n'a pas pu être vérifié avec les personnes interviewées qui l'ont toutes vécues comme une difficulté. Les compétences émotionnelles s'avèrent être un soutien pouvant éviter l'épuisement. Finalement, l'optimisme peut représenter un facteur ambivalent pouvant préserver, mais aussi repousser ses propres limites. Le burn-out étant multifactoriel, toutes ces variables ne sont pas des causes uniques de cet épuisement.

Cet écrit a pour modeste ambition de pouvoir sensibiliser les professionnel·le·s du travail social en leur permettant de conscientiser certains facteurs pouvant favoriser un burn-out afin de s'en prémunir.

Mots clés : Burn-out – Épuisement – Travailleur·euse·s sociaux·ales – JD-R – Perfectionnisme – Surcharge de travail – Compétences émotionnelles – Optimisme

Déclaration sur l'honneur

Nous déclarons que les conditions de réalisation de ce travail de Bachelor respectent la charte d'éthique et de déontologie de la HETS-Genève. Nous sommes bien les auteures de ce texte et attestons que toute affirmation qu'il contient et qui n'est pas le fruit de notre réflexion personnelle est attribuée à sa source ; tout passage recopié ou inspiré d'une autre source respecte les normes APA 7^{ème} édition. Les citations des entretiens ont été retranscrites mot pour mot. C'est pourquoi des erreurs de syntaxe peuvent apparaître dans ces passages.

Genève, le 23 janvier 2025

Amely Blanchard



Laura Falconnet



Eloïse Charpiloz De La Fuente



Alexiane Gaspoz



Remerciements

Nous tenons tout particulièrement à remercier notre directrice de Bachelor, Madame Ester POMA THELER, pour son accompagnement, son soutien et ses conseils.

Un grand merci aux personnes interviewées pour leur confiance et le temps accordé. Sans le partage de leurs précieux témoignages, nous n'aurions pas pu réaliser notre écrit.

Nous souhaitons également remercier notre jury, pour son intérêt et son implication durant notre soutenance.

Merci à l'infodhèque de la HETS Genève, qui nous a été d'un grand soutien. L'équipe a toujours été présente et investie quant à nos divers questionnements.

Madame D. HUGON nous a permis de perfectionner notre travail, notamment en corrigeant l'orthographe et la syntaxe. Nous souhaitons donc lui adresser un grand merci.

Sans le soutien de nos proches et de nos familles, nous ne serions pas parvenues à réaliser un écrit de cette qualité. Ils ont été une véritable ressource dans ce chapitre de nos études.

Enfin, nous souhaitons remercier toutes personnes, ayant eu un impact sur l'amélioration de notre travail de Bachelor.

Table des matières

Résumé	1
Déclaration sur l'honneur	2
Remerciements	2
Table des matières.....	3
1. Introduction.....	5
2. Motivations	6
2.1 Objectifs de ce travail et lien avec le travail social	7
3. État des savoirs et de la recherche.....	9
3.1 Le burn-out	9
3.1.1 Définition	9
3.1.2 Historique	9
3.1.2.1 Évolution de la perception du travail	9
3.1.2.2 Le burn-out.....	10
3.2 Le modèle Job Demands-Resources (JD-R).....	11
3.2.1 Définition	11
3.2.2 Utilisation.....	12
3.2.3 Variables.....	13
3.2.3.1 La surcharge de travail	14
3.2.3.2 Le perfectionnisme.....	17
3.2.3.3 Les compétences émotionnelles.....	19
3.2.3.4 L'optimisme.....	21
4. Hypothèses.....	25
5. Méthodologie	26
5.1 Outils méthodologiques.....	26
5.1.1 Population.....	26
5.1.2 Procédure.....	26
5.1.3 Entretiens semi-directifs.....	27
5.1.4 Analyse de contenu	28
5.2 Considérations éthiques.....	29
6. Analyse des résultats.....	31
6.1 Le modèle JD-R.....	31
6.2 La surcharge de travail.....	31

6.3	Le perfectionnisme	34
6.4	Les compétences émotionnelles	37
6.4.1	Développer de bonnes compétences émotionnelles éloigne du burn-out	37
6.4.2	Lien entre l'assertivité et le burn-out	38
6.5	L'optimisme.....	39
6.6	Apports supplémentaires	41
6.6.1	Profils à risque ?.....	42
6.6.2	Situation familiale et personnelle complexe	43
6.6.3	Charge émotionnelle.....	43
6.6.4	La perte des valeurs.....	45
6.6.4.1	Le « Praxis shock »	47
6.6.5	Mobbing	47
6.6.6	Relations hiérarchiques	49
6.7	Symptômes	50
6.8	Retour au travail	52
6.9	Synthèse de l'analyse.....	53
7.	Apport pour le travail social	54
8.	Conclusions.....	55
8.1	Limites.....	55
8.2	Piste d'action et perspectives.....	55
8.3	Apprentissages.....	56
8.3.1	Communication	56
8.3.2	Organisation	56
8.4	Transformer l'épuisement en opportunité	57
	Liste des références	58
	Annexes	63

1. Introduction

Comment expliquer lorsque le « trop » ne nous semble tout de même « pas assez » ? Comment faire la distinction entre fatigue humaine et épuisement ? Pourquoi ne pas s'arrêter avant de franchir la limite de notre seuil de tolérance ? Est-ce une maladie, un trouble, un syndrome ? Comment en guérit-on ? Peut-on même en guérir ?

Malgré un certain flou qui entoure le sujet du burn-out, ses conséquences demeurent claires et tangibles. Sournois, il s'impose dans nos foyers et nos lieux de travail lorsque notre fragilité émotionnelle et/ou physique lui entrouvre la porte. Malgré l'effort pour le repousser, le burn-out ne se gêne pas pour transformer son escale en séjour plus ou moins long. Au moment où il s'installe, il commence ainsi son œuvre littéraire : brûler. C'est via divers vecteurs, tels que nos vulnérabilités, qu'il se fraie un chemin. Vulnérabilités émotionnelles, physiques, relationnelles, mentales, mais aussi des facteurs environnementaux comme les conditions de travail. Il nous consume à petit feu.

C'est ainsi que, rapidement, nous ne trouvons plus de repères auxquels nous accrocher. Cependant, comment faire lorsque notre métier est d'accompagner celles et ceux également en perte de repères, si nous n'avons plus les nôtres ?

Comment aider lorsqu'on ne parvient pas à s'aider soi-même ?

Selon l'Office fédéral de la statistique, le nombre de personnes qui ressentent généralement du stress à leur travail a évolué de 18%, en 2012, à 21%, en 2017. Cette augmentation « est particulièrement marquée parmi les personnes actives de moins de 30 ans (de 19% à 25%) ainsi que parmi celles travaillant dans le domaine de la santé et le secteur social (de 18% à 23%) » (Office fédéral de la statistique [OFS], 2019). En Suisse, en 2024, 770'000 personnes « songent à changer de travail l'année prochaine à cause du stress subi. » (Travail.Suisse, 2024, section : Niveau toujours plus alarmant du stress et de l'épuisement des travailleuses et travailleurs). Notre étude s'intéresse donc à un sujet actuel, mais en ciblant les travailleur·euse·s sociaux·ales.

2. Motivations

Eloïse : Pour ma part, je pense être une personne possédant des sensibilités qui peuvent me rendre encline au burn-out. Il était donc intéressant pour moi de reconnaître les signes de l'épuisement professionnel et d'en apprendre davantage sur le sujet. Ensuite, je pense qu'il est primordial de s'informer sur ce thème, qui touche de manière importante le domaine du social. Je pense que c'est en s'informant que nous pouvons sensibiliser nos collègues, ainsi que toutes personnes souhaitant s'investir dans ce domaine.

Amely : Les raisons qui m'ont poussée à adopter ce sujet pour le travail de Bachelor sont variées. Néanmoins, je dirais que la principale s'inscrit dans une démarche de prévention. Étant actuellement quatre étudiantes dans le domaine social, nous sommes de plus en plus sensibilisées au fait que le burn-out est l'un des risques les plus présents dans nos professions. À travers ce travail, je souhaite découvrir les aspects qui peuvent causer un burn-out, voir comment les personnes réussissent à sortir de cette période difficile, ainsi que les moyens mis en place pour y parvenir.

Alexiane : Tout comme mes camarades, le burn-out est un sujet qui m'intéresse particulièrement. Étant quelqu'un de très investie dans mon travail, comme dans les diverses activités de ma vie privée, et ayant de la difficulté à poser mes limites, je pense être plus susceptible de faire face à un épuisement professionnel. C'est pourquoi j'espère que l'aspect préventif de notre travail de Bachelor me permettra de réussir à trouver le bon équilibre pour ne pas tomber dans le burn-out.

Laura : La thématique du burn-out me paraît essentielle dans nos futures pratiques. Durant toute la formation, les enseignant·e·s ont évoqué cette problématique à maintes reprises, mais sans jamais la développer. Ils nous ont plusieurs fois prévenu·e·s du risque que notre profession représente, mais sans nous donner les outils pour le prévenir ou y faire face. Ayant toujours été sensible, j'ai longtemps douté de ma capacité à faire ce métier sans me laisser trop atteindre par les situations des personnes accompagnées. Aujourd'hui, je sais que cette profession est celle que je souhaite exercer, mais je reste prudente quant à ma capacité de gestion émotionnelle. Ce travail représente une belle opportunité de prévention et d'apprentissage afin de se prémunir contre ce risque important.

2.1 Objectifs de ce travail et lien avec le travail social

Il est important de comprendre que nos objectifs découlent d'un constat que nous avons fait, principalement au sein de nos formations pratiques. Étudiant les quatre dans des options académiques différentes (éducation sociale, service social et animation socioculturelle), nous avons fréquenté des milieux professionnels variés. C'est en discutant de nos diverses expériences que nous avons constaté que le burn-out était un thème commun. Certaines d'entre nous ont été témoins de situations où des collègues se mettent en arrêt pour cause d'épuisement, tandis que d'autres ont remarqué l'omniprésence de ce sujet au sein des groupes de travailleur·euse·s sociaux·ales.

Être travailleur·euse social·e consiste principalement à se concentrer sur le point de vue des bénéficiaires que nous accompagnons. Cependant, le burn-out des professionnel·le·s nous force à nous positionner différemment, en plaçant le·a travailleur·euse au centre. De plus, nous pensons que la création de lien entre un·e bénéficiaire et un·e accompagnateur·trice, est une relation à double sens ; réciproque. Autrement dit, chacun·e doit mettre du sien pour avancer dans le processus qu'est la relation. Ainsi, nous pencher sur la santé des travailleur·euse·s sociaux·ales nous semble demeurer une manière de nous préoccuper des publics auprès desquels nous travaillons.

Les objectifs qui nous ont incités à choisir la thématique du burn-out sont variés. La première raison est d'ordre personnel puisqu'elle concerne directement notre équipe. En tant que futures travailleuses sociales nous voulons nous instruire davantage sur un sujet qui pourrait, un jour, nous toucher. Lors de nos recherches, nous avons constaté que certaines caractéristiques nous sont propres ; le perfectionnisme ou le surinvestissement sont de potentiels facteurs de risques pour un burn-out. Grâce à nos expériences pratiques, nous avons pu observer que le domaine du social est particulièrement exposé à cette problématique puisqu'il va souvent de pair avec le manque de ressources financières, la surcharge de travail, le manque de personnel, l'implication émotionnelle, etc.

Dans ce contexte aux fortes exigences, les personnels des différentes structures sociales voient leurs conditions de travail se péjorer fortement : baisse du niveau de qualification, réponses administratives et financières au détriment de l'accompagnement social, dilemmes éthiques et professionnels face au tri nécessaire des situations sociales les plus urgentes parmi les urgences, baisse des formations continues, précarisation des contrats de travail, forte surcharge de travail, cadences accrues, absences et non-remplacements des départs et des personnes malades, etc. Ces graves observations amènent une augmentation du stress chez les professionnels, de la démotivation, des climats de travail anxiogènes, voire pathogènes, produisant une perte de sens du travail et au final une diminution des prestations. (Manifeste du social, 2016, p.4)

Le deuxième objectif consiste à offrir une certaine sensibilisation à notre entourage professionnel et personnel sur le sujet. L'idée principale est de connaître davantage et de s'appropriier au mieux ce dernier. À notre connaissance, le burn-out étant souvent considéré

comme une thématique taboue et chargée d'idées reçues, nous voulons déconstruire, à notre échelle, les préjugés sociétaux qui l'entourent. À travers nos recherches théoriques et nos entretiens sur le terrain, nous avons également à cœur d'acquérir des outils adaptés pour apprendre à faire face au burn-out.

Bien que parfois qualifié de « maladie du siècle », le burnout (BO) n'inspire guère de mesures préventives et, pour la majorité des personnes atteintes, ce mal-être reste un tabou Dans la société actuelle, certains imaginent que cacher son mal-être, plus particulièrement dans le milieu professionnel, c'est l'aider à disparaître. On peut aisément comprendre cette peur d'être rejeté par une société qui avance à l'allure d'un TGV. Or, les valeurs et besoins humains indispensables au maintien de l'équilibre psychosomatique sont de plus en plus sacrifiés dans cette course effrénée au rendement : c'est précisément ce déséquilibre qui fragilise l'être humain et le rend parfois incapable de suivre l'allure imposée. (Robbe-Kernen & Kehtari, 2014, section : Burnout ou état dépressif ?)

Pour finir, notre troisième et dernier objectif réside dans la comparaison entre la théorie et la réalité du terrain. En effet, le burn-out est une notion qui est ressortie à plusieurs reprises lors de nos cours, cependant, il a toujours été abordé en surface et n'a jamais été approfondi. C'est un sujet qui a souvent retenu notre attention et qui a éveillé notre curiosité. C'est l'une des raisons pour lesquelles nous avons envie de mieux connaître cette problématique ; nous trouvons intéressant et enrichissant d'entendre les témoignages de plusieurs travailleur·euse·s sociaux·ales.

3. État des savoirs et de la recherche

3.1 Le burn-out

3.1.1 Définition

D'après Westrelin et al. (2020), le terme « burn-out », de l'anglais « to burn out », conceptualisé par Freudenberger, psychanalyste américain, dans les années 1970, est défini comme un épuisement physique et/ou émotionnel, dû à une surcharge ou un surinvestissement.

Les gens sont parfois victimes d'incendie, tout comme les immeubles. Sous la tension produite par la vie dans notre monde complexe, leurs ressources internes en viennent à se consumer comme sous l'action des flammes, ne laissant qu'un vide immense à l'intérieur, même si l'enveloppe externe semble plus ou moins intacte. (Droz & Wahlen, 2018, pp.18-19)

Selon Westrelin et al. (2020), il existe trois sortes différentes de burn-out : le professionnel, le parental et celui du proche aidant. Dans le cadre de notre travail de Bachelor, nous allons nous pencher uniquement sur le burn-out professionnel des travailleur·euse·s sociaux·ales.

Celui-ci est défini comme « un syndrome tridimensionnel incluant un épuisement émotionnel important, un désengagement professionnel et une perte d'épanouissement et de l'efficacité au travail. » (Westrelin et al., 2020, p.21).

Il est important, mais pas aisé de différencier burn-out et dépression. En effet, l'épuisement professionnel n'étant pas une pathologie reconnue, il peut parfois être confondu avec la dépression. Cette dernière se traduit comme « une maladie qui se caractérise par une tristesse persistante, une perte d'intérêt pour les activités qui normalement procurent du plaisir, et une incapacité à accomplir les tâches quotidiennes. » (OMS, 2017, section : Qu'est-ce que la dépression ?). Il existe deux manuels de diagnostic, catégorisant et décrivant les troubles de santé et maladies selon des critères précis et standardisés : Classification Internationale des Maladies – CIM-11 (OMS, 2022) et le Diagnostic and Statistical Manual Disorder – DSM-V (American Psychiatric Association [APA], 2013). Le burn-out n'y figurant pas de manière spécifique, il est compliqué à diagnostiquer. La revue de littérature de Bianchi et al., (2015) met en avant le chevauchement de symptômes entre le burn-out et la dépression, stipulant qu'il y a de nombreuses similarités.

3.1.2 Historique

3.1.2.1 Évolution de la perception du travail

Il est important de noter que la représentation sociétale du travail peut avoir un impact considérable sur les limites que nous sommes prêt·e·s à repousser pour celui-ci.

C'est à partir du 19^e siècle que le travail commence à être abordé sous un jour positif. Celui-ci revêt, dorénavant, une « valeur économique » (Smith, 1776, cité dans Droz & Wahlen, 2018)

qui le rend rapidement « moral et idéologique ». « Il est alors vu comme un acte de création et d'expression de l'intelligence humaine, comme une source d'épanouissement individuel et comme un vecteur majeur de civilisation. » (p.90).

En plus de la place primordiale du travail dans notre identité, les métiers liés aux secteurs sociaux sont particuliers, puisque les professionnel-le-s sont souvent motivé-e-s par de fortes valeurs. Nadia Droz, psychologue spécialisée dans la santé au travail et Anny Wahlen, psychologue du travail et des organisations (2018), parlent alors de « métiers-vocations » ou « métiers-passions ». Ceux-ci entraînent souvent un surinvestissement des travailleur-euse-s.

3.1.2.2 Le burn-out

Les origines de l'épuisement professionnel ne font pas l'unanimité parmi les auteur-e-s. Initialement, le terme burn-out provient de milieux techniques. Il évoque la « désintégration par la surchauffe des éléments d'une machine. » (Droz & Wahlen, 2018, p.16).

Selon Munroe et Brunette (2001), certain-e-s pensent qu'il est né au 18^e siècle, durant la révolution industrielle. Cette période représente un bouleversement drastique de la société, menant à de nombreux changements structurels, sociétaux et culturels. Avec l'apparition de nouvelles techniques, la production devient industrielle et le rythme de travail ne cesse s'accélérer.

... nous sommes passés d'un type de société rurale à un type de société urbaine, de la fabrication artisanale à la fabrication industrielle, de la famille tribale à la famille nucléaire (...) En même temps, nous sommes passés en matière d'énergie de la vapeur à l'électricité, puis à l'atome ; et en matière de technologie, de la mécanique à l'électronique. (...) Au plan psychosocial, nous sommes passés d'une certaine stabilité des modèles et des valeurs à leur remise en question, voire même à leur éclatement. Les pressions qui s'exercent sur les individus dans une société aussi éclatée que la nôtre sont donc considérables. Ce n'est donc pas de notre part une erreur de perspective que de penser que notre époque est, non seulement différente, mais dans l'ensemble plus difficile à vivre pour les individus que celle qui l'ont précédée, du fait de l'accélération de l'évolution technologique et psychosociale. (Languirand, 1987, cité dans Munroe & Brunette, 2001, p.166)

Gervais (1991, cité dans Munroe & Brunette, 2001), psychologue, pense quant à lui que cette problématique est apparue dans les années 1980 avec la génération des *baby-boomers*. C'est à ce moment que les mentalités et aspirations des travailleur-euse-s auraient changé. Les professions sont dorénavant vues comme des opportunités sans limites, les valeurs traditionnelles sont bouleversées avec la démocratisation du travail des femmes, les études revêtent plus d'importance et les emplois prestigieux nécessitent de plus en plus de compétences.

À compter du moment où les services sociaux ont été considérés comme des services publics, leur existence s'est retrouvée enchaînée aux évolutions étatiques (Keller & Tabin, 2002). Au cours des années 1990, l'économie mondiale surchauffe et, en 1991, l'immobilier en Suisse

s'écroule. Le Produit intérieur brut (PIB) diminue et l'économie est en berne (République et Canton de Genève, s. d.). Selon Keller et Tabin, enseignant-e-s HES, (2002), les conditions du personnel de l'État s'en retrouvent précarisées. Les méthodes de gestion managériale sont introduites et se répandent jusque dans les secteurs sociaux. Des concepts privés s'immiscent dans le social et contribuent à changer l'ADN de la profession. Ce secteur, ayant toujours eu des missions difficilement quantifiables, doit à présent avoir des objectifs limités dans le temps. Le maître mot est « monétaire » et tout tourne autour d'une volonté d'économie. Pourtant, cette crise économique a également fragilisé de nouvelles tranches de la population, démultipliant les problématiques sociales. Les volontés politiques ne sont plus en adéquation avec les besoins et les travailleur-euse-s sociaux-ales doivent sans cesse compenser cet écart, en faisant toujours plus avec moins de moyens.

3.2 Le modèle Job Demands-Resources (JD-R)

3.2.1 Définition

Comme perspective théorique, nous appuyons, principalement, sur le modèle Job Demands-Resources (JD-R) de Demerouti, car il tient compte à la fois des éléments qui mettent en péril l'équilibre de l'individu-e, mais aussi de ses ressources qui sont des capacités internes et externes dont une personne dispose pour faire face aux défis de la vie. D'après Haberey-Knuessi (2011), l'auteure met en avant que « si chaque emploi comporte un certain nombre de facteurs de risque qui lui sont propres, ces facteurs peuvent néanmoins être classés en deux groupes : les facteurs qui constituent des exigences, et les facteurs qui constituent des ressources. » (p.25).

Concernant **les ressources**, cette même auteure fait, tout d'abord, une distinction en précisant qu'il existe deux catégories. Les ressources **internes** sont « propres à la personne : structure cognitive, vécu et expérience, personnalité, etc. » (p.25). Puis, les ressources **externes** sont, quant à elles, « organisationnelles (autonomie, cohérence dans les activités, participation à la prise de décision, variété dans les tâches à réaliser, possibilité d'évolution, etc.) » (p.25).

Au sujet **des exigences professionnelles**, Demerouti et al. (2001) les décrivent comme étant étroitement liées à la composante d'**épuiement**, qui elle-même est définie comme « la conséquence d'une tension physique, affective et cognitive intense. » (p.501).

Pour résumer, le modèle JD-R est une question d'équilibre entre les exigences demandées aux travailleur-euse-s, par rapport aux ressources internes et /ou externes qu'ils possèdent. Nous avons fait le schéma suivant, afin d'avoir un support visuel concret quant à cette théorie :

Schéma explicatif du modèle JD-R

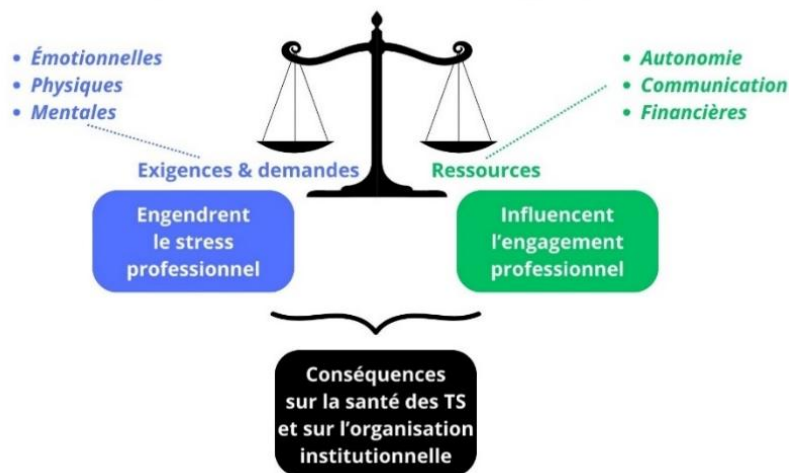


Schéma adapté selon nos soins, inspiré de Roskam et Mikolajczak (2020).

3.2.2 Utilisation

Le modèle du JD-R est, d'après Demerouti et al. (2001), un outil analytique auquel la personne en burn-out peut se référer. Il peut jouer un rôle de prévention, sortir la personne de son déni ou bien encore lui permettre de se situer dans les diverses étapes de l'épuisement.

En effet, le burn-out étant de plus en plus présent et socialement conscientisé, de nombreux-euses travailleur-euse-s tendent à se renseigner, à titre préventif, sur ce sujet qui demeure encore flou pour beaucoup.

Dans d'autres cas, il peut également être révélateur ; il peut aider la personne à se rendre compte qu'elle vit actuellement un épuisement ou qu'elle se situe dans l'étape qui précède la chute. Roskam (2020) explique que lors d'un épisode d'épuisement professionnel, on peut distinguer huit phases par lesquelles le-a travailleur-euse peut passer.

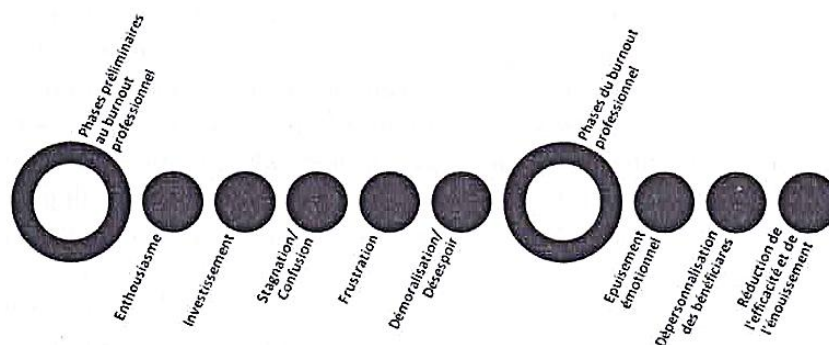


FIGURE 2.1. Déroulement du burn-out professionnel

Roskam, 2020

Puis, pour les personnes en burn-out, il est également bénéfique de prendre conscience des ressources et des exigences afin de pouvoir agir dessus.

Un autre point primordial est la conciliation entre les aspects sociétaux et individuels. En débutant notre travail, il nous était difficile de distinguer si les facteurs liés au burn-out étaient propres à la personne ou si, au contraire, ils s’inscrivaient dans quelque chose de plus vaste en lien avec l’environnement. Grâce à nos recherches sur ce modèle, nous nous sommes rendu compte que ces deux dimensions interagissent ensemble.

L’aspect multifactoriel du syndrome d’épuisement professionnel nécessite une exploration tant au niveau individuel qu’aux niveaux sociétal et professionnel La difficulté de prise de conscience de la personne qui consulte s’explique par le fait qu’elle fait partie d’un système qui la dépasse et qu’elle est un élément dans l’ensemble de ce système. (Delbrouck et al., 2020, p.262)

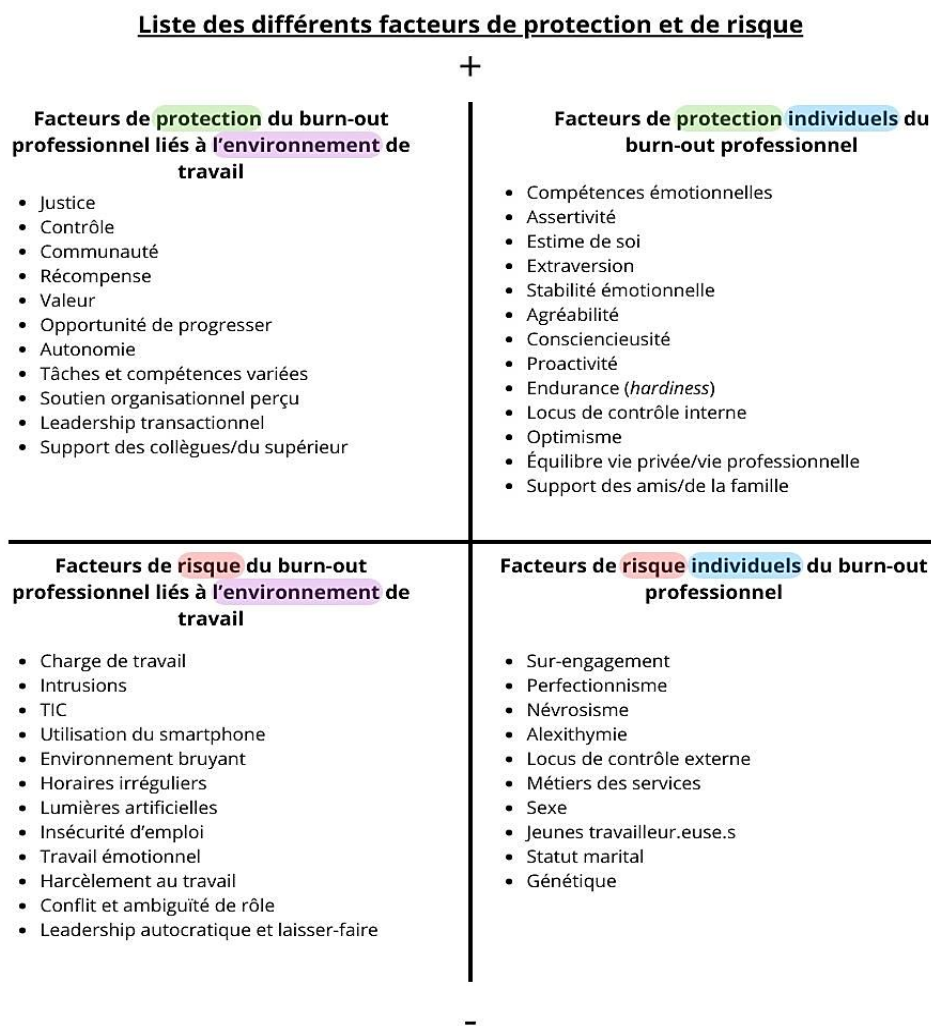


Schéma adapté selon nos soins, inspiré de Pirsoul (2020).

3.2.3 Variables

Parmi tous les facteurs issus de la littérature, nous avons retenu quatre variables indépendantes, dont la **surcharge de travail**, le **perfectionnisme**, l'**optimisme** et les **compétences émotionnelles**. Nous avons observé qu’aucune variable ne semble plus importante ou valorisée que les autres. Cependant, comme mentionnés dans nos motivations, certains sujets nous ont davantage interpellées. C’est la raison pour laquelle, durant la sélection des variables, nous nous

sommes appuyées sur nos intérêts personnels et sur des éléments que nous avons observés. En effet, nous avons choisi le perfectionnisme et l'optimisme, car ce sont des traits de personnalité présents chez certains membres de notre groupe. C'est pourquoi, à titre de prévention et par curiosité, il nous paraît pertinent d'approfondir ces deux thématiques. Les compétences émotionnelles sont aussi essentielles à traiter. Non seulement c'est un élément omniprésent dans nos pratiques professionnelles, mais c'est également un outil de protection important face au burn-out. Concernant notre choix pour la surcharge du travail, il s'agit d'une des exigences et pressions que nous avons le plus observées sur nos lieux de stage. Lors de la sélection des variables, notre but était de traiter deux ressources et deux exigences. De plus, nous souhaitions mettre en exergue la combinaison sociétale et personnelle présente dans le burn-out. Par le biais de la surcharge de travail, nous avons abordé un aspect sociétal et avec le perfectionnisme, l'optimisme et les compétences émotionnelles, un aspect plus personnel.

3.2.3.1 La surcharge de travail

Depuis des années, les milieux sociaux soulignent un manque de moyens et de temps, ainsi qu'une charge de travail trop importante pour effectuer un accompagnement de qualité. Selon Pirsoul, docteur en science et psychologie de l'éducation (2020), cette dernière peut être due à la complexité des tâches, mais également à leur intensité et au temps que celles-ci nécessitent. Elle représente également le facteur de risque le plus reconnu en matière de burn-out.

Un livre de Brack (1984, cité dans Keller & Tabin, 2002, p.49), définit la charge de travail comme appropriée « lorsqu'elle peut être accomplie par un·e professionnel·le normalement performant·e dans le cadre du temps de travail prévu et avec une qualité irréprochable. » Dans le cas contraire, la surcharge peut être objective – « lorsque le travail à faire s'accumule et prend du retard », ou subjective – lorsque le·a professionnel·le a la sensation de ne pas apporter de solution complète aux problèmes des personnes accompagnées.

Cette problématique est loin d'être nouvelle. Selon Keller et Tabin (2002), les premières revendications, en Suisse, remontent aux années 1950. En 1956, Asal – tuteur général de Bâle, énonce lors de la Conférence nationale suisse de service social un recensement du nombre de dossiers accompagnés par les tuteur·trice·s généraux·ales et assistant·e·s sociaux·ales dans 24 communes. Au même moment, L'Eplattenier – Directeur de l'Office cantonal des mineurs de la Chaux-de-Fonds, présente un rapport sur le nombre de dossiers accompagnés par les professionnel·le·s de plusieurs services sociaux de Suisse romande. Les chiffres des deux hommes révèlent une surcharge importante. Pour eux, cette situation est « incompatible avec un travail social de qualité. » (p.44). « Les services sociaux sont surchargés. Les cas sont si nombreux qu'on ne peut les traiter en profondeur. » (p.45).

Selon Keller et Tabin (2002), les professionnel·le·s doivent, depuis bien longtemps, sélectionner les situations urgentes au détriment d'un travail de prévention. Cette approche n'est pas viable puisqu'elle implique une dégradation des situations jugées comme non urgentes qui nécessitent, par la suite, un travail supplémentaire et engendrent des coûts plus importants. Tout ceci en sachant que « les professions du social sont aussi des manières d'accomplissement de soi, des cadres d'identification subjective et d'expression de valeurs de type éthique. » (p.26).

Certain·e·s ne trouvent donc plus de sens dans leur métier qui consiste plus en une gestion des impératifs, qu'en un réel travail d'accompagnement.

En 2016, les travailleur·euse·s de plusieurs secteurs sociaux se sont réuni·e·s, afin d'écrire un Manifeste du social. Celui-ci stipule que depuis des années, les problématiques des bénéficiaires ne cessent d'augmenter et de se complexifier. Cumulées au manque de moyens, cela génère toujours plus de travail. Face à ces mutations, les professionnel·le·s doivent devenir multispécialistes ou travailler en réseau, mais des volontés politiques d'économies ne favorisent ni les formations, ni les temps de rencontres entre travailleur·euse·s. Pour faire face aux coupes budgétaires, les institutions se voient contraintes d'engager du personnel moins qualifié tel que des assistant·e·s socio-éducatif·ve·s (ASE) – afin de payer des salaires moins élevés, ou avec moins d'expérience – permettant d'économiser des charges sociales et annuités. Les formations à l'interne sont également limitées et tout ceci crée une diminution des compétences des professionnel·le·s qui doivent paradoxalement devenir plus expérimenté·e·s et généralistes. Des économies sont parfois aussi faites sur les heures de supervisions. Ces moments étant indispensables pour la santé mentale des travailleur·euse·s, leur diminution peut entraîner de lourdes conséquences. Tout cela aboutit à une surcharge constante et des conditions de travail difficilement supportables pour les terrains.

De plus, ce même document soulève que la surcharge devient rapidement un cercle vicieux. Les professionnel·le·s ne parvenant plus à effectuer leur travail dans le temps qui leur est imparti, iels sont difficilement joignables. Le laps de temps pouvant s'écouler avant un nouveau contact peut permettre à la situation de s'aggraver – engendrant, par la suite, plus de tâches à effectuer pour la rattraper. Cela crée aussi des tensions avec les personnes accompagnées qui se sentent délaissées, ce qui peut entraîner parfois des réactions virulentes – violences verbales ou physiques – dans l'objectif de se faire entendre (Manifeste du social, 2016).

« Sélectionner les personnes qui ont besoin d'un appui et celles dont la situation, bien que très difficile peut attendre, au risque de se péjorer et devenir finalement urgente et plus coûteuse pour la société. » (Manifeste du social, 2016, p.11).

Pour finir, ce manifeste relève que les épuisements se traduisent souvent par des arrêts maladie, parfois de longues durées, qui peuvent entraîner un report de charge sur le personnel restant. Les protocoles de remplacement mis en place ne peuvent pallier les manques que si ceux-ci ne sont pas trop présents. « Au SPMI, le taux d'absence varie entre 9 et 13%, chiffres qui parlent d'eux-mêmes ! Avec ces taux, les mécanismes institutionnels mis en place pour pallier aux absences ne suffisent pas. » (Manifeste du social, 2016, p.11). Cette augmentation de charge peut pousser à bout les professionnel·le·s qui l'ont absorbée et ainsi engendrer un « effet domino » créant des épuisements à la chaîne. Dans les foyers, ces absences peuvent mettre en danger la santé physique des travailleur·euse·s en cas de violence ou de gestion de crise. De plus, la sécurité nécessitant un certain nombre de professionnel·le·s par personne accompagnée, certaines prestations – telles que des sorties – ne peuvent plus être proposées par manque d'effectif (Manifeste du social, 2016).

Cette surcharge, corrélée directement au manque de budget, a un impact important sur tous les publics des secteurs sociaux, ainsi que sur la santé des collaborateur·ice·s.

Selon Keller et Tabin (2002), les outils de mesure de la charge de travail sont compliqués à mettre en place, car dans le domaine social, il ne suffit pas uniquement de la quantifier en nombre de dossiers ou en tâches effectuées. C'est ce manque d'outils adaptés qui complique la compréhension de cette problématique.

En 1957, suite aux rapports d'Asal et de L'Eplattenier – évoqués ci-dessus, cinq modèles de mesure de la charge dite « adéquate » dans les services sociaux ont été proposés par Reichenbach, secrétaire de la Conférence nationale suisse de service social. Ceux-ci se basaient sur la comparaison du nombre de dossiers suivis par chacun·e, le comptage du nombre de dossiers et des différentes activités des assistant·e·s sociaux·ales, l'estimation du temps nécessaire à chaque tâche en fonction de la complexité des situations, le calcul de la charge en fonction du temps par personne/activité, le calcul de la charge en fonction du temps qui devrait idéalement être investi. Toutes ces méthodes présentent des limites soit dans le fait qu'elles mesurent la charge, mais pas forcément son adéquation, soit parce qu'elles sont trop rationnelles et ne permettent pas de mesurer les spécificités du travail social.

Quelques années plus tard, Ruth Brack, professeure au Département de formation continue de l'école de travail social de Berne, développe, elle aussi, une évaluation basée sur « six modèles différents, trois inappropriés et trois appropriés. » (Brack, citée dans Keller & Tabin, 2002, p.50). Ces méthodes sont assez similaires à celles de Reichenbach et ont les mêmes points d'insatisfactions. Il est important de noter que celles qui semblent le plus adaptées sont aussi les plus chronophages, car elles nécessitent des prises de notes importantes et parfois des calculs. Il semble donc compliqué de demander aux travailleur·euse·s sociaux·ales de passer du temps supplémentaire sur la mesure de leur surcharge.

Selon Stéphane Beuchat (2021), co-secrétaire général d'AvenirSocial, une étude menée par l'institut de travail social et de la santé de la Haute école spécialisée de travail social du nord-ouest de la Suisse, a consulté 3'507 travailleur·euse·s sociaux·ales afin d'enquêter sur leur charge de travail et sur l'impact que celle-ci peut avoir. Les résultats démontrent que 56% des professionnel·le·s constatent une aggravation des problèmes des personnes accompagnées. 45% des personnes ayant répondu stipulent que leur situation professionnelle est stressante et 17% la jugent très stressante.

En résumé, la surcharge de travail est un facteur important pouvant mener au burn-out. Cette problématique n'est pas nouvelle dans le travail social et pose problème aux terrains depuis des décennies. « Par ailleurs, la flambée des diagnostics de burnout pourrait aussi être considérée comme un signal de santé publique devant les abus de la quête incessante de plus de performance de notre société post-industrielle. » (Nils & Neiryneck, 2018, p.154).

Arguer de cet argument pour amener des changements doit passer par des chiffres et la complexité de notre domaine rend la tâche peu quantifiable. Selon Pascal Chabot, philosophe, le burn-out est un « syndrome lié à la difficulté d'exercer des métiers humanistes dans une société technicienne. » (cité dans Droz & Wahlen, 2018, p.46).

3.2.3.2 Le perfectionnisme

Le perfectionnisme est défini comme « une combinaison de standards très élevés, de crainte de l'erreur et d'une évaluation critique de soi. Le perfectionniste a tendance à avoir une évaluation très rigide de lui-même, surgénéralisant les événements négatifs, ruminant sur les échecs du passé et ayant un fort besoin d'autovalidation. » (Pirsoul, 2020, p.63). Autrement dit, les personnes ayant ce trait de caractère ont tendance à chercher l'excellence en permanence, à être minutieuses et à sans cesse parfaire leur travail. « Le perfectionnisme est un peu la maladie de la réussite à tout prix. » (Trybou, 2016, paragraphe 4).

Burns (cité dans Combal, 2017), psychiatre et thérapeute comportementaliste, définit les perfectionnistes comme des « individus dont les critères d'excellence sont largement déraisonnables et systématiquement hors de portée, qui tendent inlassablement et de manière compulsive vers des buts irréalisables, et mesurent exclusivement leur propre valeur à l'aune de leur productivité et de leurs réalisations concrètes » (pp.59-60). Il souligne alors une vision répandue selon laquelle « le perfectionniste est une personne qui dysfonctionne et qui est en souffrance » (Combal, 2017, p.59).

Combal (2017) aborde trois types de perfectionnisme.

Le type 1 est le perfectionniste orienté-e vers lui-elle-même ; ses attentes se portent sur ses propres actions et iel cherche à exceller avec un contrôle minutieux de toutes les situations. Iel a donc « à cœur d'être compétent et efficace. Compétent : il exige de lui-même une profondeur de ses connaissances qu'il veut sans failles. Efficace : il veut un résultat irréprochable, voire... parfait, d'où la nécessité de contrôler. » (Combal, 2017, p.66). L'auteure utilise comme mots clés « exigence » et « responsabilité » pour le résumer.

Le Type 2 est défini par les attentes qu'iel a envers les autres. La personne concernée tente de transférer son propre niveau d'exigence sur son entourage. « Bien équilibré et convaincu de l'importance de l'exemplarité, ce Type fait d'excellents leaders, mentors et pédagogues. » (Combal, 2017, p.67). Cependant, si la personne ne se fixe pas de limites, elle risque d'imposer une forme de contrôle pouvant affecter ses relations.

Enfin, le *Type 3* concerne le perfectionnisme socialement prescrit. La personne « s'adapte scrupuleusement à des normes qui lui permettent « d'être quelqu'un de bien », d'être la personne qu'il faut être dans son univers de référence. » (Combal, 2017, p.68). Ce trait est présent chez la majorité d'entre nous ; qui n'a jamais souhaité être intégré-e, conforme et exemplaire ? Ainsi, il est plus délicat de dépeindre ce type de perfectionnisme puisqu'il est moins visible d'un point de vue extérieur.

Trybou (2016), psychologue, relève que le perfectionnisme apparaît généralement dès l'enfance, avec une grande implication dans les devoirs, le rangement de la chambre ou les activités extrascolaires. Ces enfants sont souvent considéré-e-s comme consciencieux-euses et indépendant-e-s, c'est pourquoi il est difficile de diagnostiquer chez eux ce trait de caractère. « Pourquoi s'inquiéterait-on pour un enfant qui marche bien et semble responsable et autonome ? » (Trybou, 2016, paragraphe 3).

Ce phénomène est en constante augmentation au sein de la population. Une étude menée en Belgique par Céline Douillez, chercheuse en psychologie, stipule que 17% des Flamands seraient perfectionnistes. (Douillez, 2022, citée dans Journée, 2022).

Combal (2017) souligne que les perfectionnistes « sont le plus souvent des êtres très responsables, porteurs de valeurs fortes et engagés dans leurs actions » (p.62).

Sans les perfectionnistes, le monde serait appauvri. Dans l'univers professionnel, les perfectionnistes sains réclament et ne demandent qu'à incarner cette excellence, cette exigence. Ils compensent bien souvent les carences d'organisation ou de compétences des uns et des autres. Et, lorsqu'ils développent également la patience et le goût de transmettre, ils deviennent de remarquables pédagogues. (Combal, 2017, pp.62-63)

En revanche, elle explique que plusieurs chercheur·euse·s évoquent une forme de perfectionnisme dite « pathologique ». Bilodeau (s. d.), docteur en psychologie, souligne aussi cette nuance et stipule que la différence entre ces deux formes se situe dans le réalisme des objectifs qui sont à atteindre. Les personnes qui le vivent dans sa forme saine sont définies « comme étant consciencieux, endossant des standards possibles à atteindre, [iels] établissent des priorités saines et déploient des efforts réalistes, sans pour autant négliger des aspects importants d'un projet. » (section : Le perfectionnisme sain vs le perfectionnisme pathologique). Ceux se trouvant dans le second type s'imposent « des standards de réussite et des objectifs difficiles, voire impossibles à atteindre. » (section : Le perfectionnisme sain vs le perfectionnisme pathologique). Dans ce cas, le·a perfectionniste n'arrive pas à réguler ses efforts sans qu'ils soient exagérés. Le surinvestissement du·de la professionnel·le s'installe progressivement et graduellement, jusqu'au stade où iel n'a plus la capacité d'évaluer l'ordre de priorité des diverses tâches à réaliser.

Le surengagement est un facteur risque individuel important dans l'épuisement professionnel. Il a lui-même des causes : faire de son travail le centre de sa vie, avoir des attentes élevées envers soi-même, faire preuve d'un idéalisme extrême sans se laisser la possibilité de transiger, négliger d'évacuer les tensions en ayant des activités non professionnelles, (Salembier-Trichard, 2019, section : Recherche des facteurs de risques professionnels)

En résumé, André (cité dans Combal, 2017), psychothérapeute, pose comme démarcation le moment où le motif du perfectionnisme est « le besoin d'apaiser l'anxiété, soit celui de combler un narcissisme déplacé » (p.60).

Selon Bilodeau (s. d.), les personnes sujettes au perfectionnisme malsain rencontrent de la difficulté à respecter leurs limites personnelles qui sont généralement entravées pour différentes raisons. Dans un premier temps, ces travailleur·euse·s ont tendance à se focaliser uniquement sur les erreurs commises, ou sur les imperfections de leur travail. Pour ces personnes, la délégation de certaines tâches à leurs collègues n'est pas possible puisque cela implique une absence de contrôle de la situation.

Dans un second temps, c'est la peur de décevoir leurs collègues, ou de se faire moins aimer à cause d'un travail imparfait, qui pousse les perfectionnistes à dépasser leurs limites personnelles. Ce non-respect de leur sphère de bien-être les induit à réaliser des efforts toujours plus poussés et engendre une quantité de stress supplémentaire qui augmente considérablement le risque de burn-out.

Pour finir, Combal (2017) donne six ancrages afin d'éviter les dérives que peut entraîner le perfectionnisme. Ceux-ci permettent, entre autres, de revenir à l'essentiel, d'apaiser le besoin de contrôle et de se libérer de l'image idéale de soi.

Ainsi, en croisant ses recherches avec la théorie du JD-R, nous pourrions considérer le perfectionnisme malsain comme étant une exigence. Cependant, le perfectionnisme sain peut, à l'inverse, être une ressource en entraînant une bonne estime de soi.

3.2.3.3 Les compétences émotionnelles

Avant d'entrer dans le vif du sujet, nous pensons qu'il est important de revenir à la source des compétences émotionnelles, soit les émotions. Celles-ci demeurent, encore aujourd'hui, complexes à définir, et ce, malgré les nombreuses avancées scientifiques et psychologiques. Pour cela, nous avons décidé de nous référer à la définition suivante :

L'émotion est définie comme « un ensemble de variations épisodiques dans plusieurs composantes de l'organisme en réponse à des événements évalués comme importants pour l'organisme » (Scherer, 2001). Dans ce cadre, on emploiera plus volontiers les termes d'« épisode émotionnel » que d'« état émotionnel », afin de mettre l'accent sur le caractère dynamique de l'émotion (Sander & Scherer, 2009). (Coppin & Sander, 2010, p.13)

Nous apprécions que Scherer fasse ressortir une considération de l'aspect multidimensionnel de l'émotion. Cela souligne l'importance de la complexité de ce sujet.

En effet, les compétences émotionnelles font référence à « la capacité à identifier, exprimer, comprendre, utiliser et réguler ses émotions et celles d'autrui. » (Pirsoul al., 2020, p.68). De plus, le texte stipule également qu'elles sont « le facteur psychologique le plus prédictif de la résistance au stress. » (Pirsoul et al., 2020, p.68). Selon l'auteur, cela éloigne donc du burn-out les personnes ayant de bonnes compétences (2020).

Dès 1940, les recherches sur les sciences cognitives ont vu le jour. Pourtant, ce n'est qu'autour des années 1990 que l'on aborde l'affect. La perception de ce terme était effectivement associée à quelque chose de très personnel et dont il était difficile de quantifier le contenu. De plus, il y avait encore peu d'informations sur le sujet (Sillig, 2014).

En 1993, l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), reconnaît les compétences émotionnelles comme partie intégrante des compétences psychosociales. Celles-ci entrent dans le pouvoir d'agir des individu-e-s, pouvant ainsi viser à une meilleure santé globale (Kotsou et al., 2022).

Selon Vasey (2020), psychologue et spécialiste du burn-out, lorsque nous essayons de contrôler, de limiter ou de ne pas sentir l'émotion, en réalité nous la réprimons : l'affirmation « je ne

devrais pas être en colère » (p.117) crée un conflit intérieur. Si nous nions l'émotion, que nous la refoulons, elle ne disparaît pas, elle finira par exploser quelque temps plus tard. Au contraire, contenir l'émotion signifie lui faire de la place à l'intérieur de nous.

Vasey nous indique également le bénéfice de transformer une émotion forte en action. Par exemple, nous pourrions mentionner que la peur nous entraîne à fuir un danger et donc à nous protéger. Il est intéressant de voir que les compétences émotionnelles sont également la force et la détermination de choisir comment nous vivons nos émotions. Très souvent, nous trouvons des outils extérieurs à nous-mêmes dans la gestion de celles-ci (ce qui n'est pas négatif), mais ici, la solution se trouve, en quelque sorte, en nous-mêmes. Il s'agit du schéma inverse où nous regardons l'impact que notre monde intérieur aura sur notre monde extérieur.

D'ailleurs, si l'on s'attarde davantage sur le monde extérieur, nous pouvons aborder l'assertivité. Il s'agit plus précisément de « la capacité à faire valoir ses droits et à exprimer ses pensées et sentiments clairement, sans toutefois dénigrer ceux des autres. » (Pirsoul, 2020, p.68). Cette aptitude représente ainsi une « partie de la capacité d'expression de ses émotions mentionnée dans les compétences émotionnelles » (Pirsoul, 2020, p.68). Il est captivant de voir que celles-ci sont, en réalité, une question d'équilibre entre « moi et l'Autre ».

« Passer à côté de ces informations ou ne pas savoir les exprimer peut créer des zones d'incompréhension ou de friction. Ainsi, dans les métiers nécessitant des interactions sociales fréquentes, ces compétences deviennent fondamentales. » (Kotsou et al., 2022, p.38). Cependant, cela peut nous amener à nous demander : concrètement, comment s'exprimer adéquatement et dans quel contexte le faire ? Pour cela, divers-e-s auteur-e-s se sont penché-e-s sur des pistes d'actions tangibles. Par exemple, Mikolajczak (2020) présente une technique de communication en six étapes distinctes. Celle-ci s'inspire de la Communication Non Violente (CNV) de Marshall Rosenberg ainsi que de la méthode DESC (Décrire, Exprimer, Spécifier, Conclure) de Gordon H. Bower et Sharon Anthony Bower. Elle nous présente un chemin ascendant dans notre manière de nous exprimer, une étape après l'autre. En effet, la Communication Non Violente « est basée sur l'empathie, l'expression de soi et l'écoute active, et vise à améliorer la qualité de la communication entre les personnes ... La CNV se concentre sur quatre éléments clés : l'observation, les sentiments, les besoins et les demandes. » (Lanore, 2023, p.309).

La méthode DESC, quant à elle, « permet de gérer des conflits entre les participants et de les amener à trouver des solutions individuellement ou en groupe. Bien utilisé, cet outil est une solution globale et plus profonde que le simple établissement de constats. Dans une atmosphère constructive et bienveillante, il s'agit d'exposer les problèmes majeurs en ne se tenant qu'aux faits et aux émotions provoquées. » (Brunet, 2021, p.96).

Le facteur « temps » semble d'ailleurs avoir son importance, dans la mesure où la première étape est justement « d'attendre le bon moment pour s'exprimer. » (Mikolajczak, 2020, pp.173-174).

Nous retrouvons également une grille d'auto-évaluation quant à la gestion de nos émotions au sein de l'œuvre de Vasey (2020). Il est donc pertinent et encourageant de voir que les

compétences émotionnelles peuvent nous mener à travailler sur soi, de manière accessible et, par conséquent, de potentiellement nous préserver du burn-out.

Pour finir, nous voulons aborder le lien entre la mémoire et les compétences émotionnelles. Nous avons appris que « de nombreux résultats suggèrent que les émotions peuvent avoir un effet facilitateur sur chacune des trois étapes de la mémoire, à savoir l'encodage, la consolidation et le rappel. » (Sander, 2018, p.48). Dans ce même texte, l'auteur nous partage que plusieurs écoles aux États-Unis visent à développer des techniques de compétences émotionnelles au sein même des classes scolaires. L'article affirme que ces compétences « peuvent être améliorées grâce à la mise en place d'interventions spécifiques dans les classes et seraient bénéfiques pour le climat scolaire, mais aussi pour la réussite des élèves. » (Sander, 2018, p.49). Nous avons trouvé enrichissant de lire ces propos, car ils permettent de faire un lien direct entre le monde professionnel et le texte ci-dessous.

Plusieurs études indiquent qu'elles jouent un rôle dans la satisfaction au travail (Sy et al., 2006), la gestion du stress, la qualité des relations (Lopes et al., 2006), la satisfaction des clients (Beigi et Shirmohammadi, 2011), le recrutement (Cadmán et Brewer, 2001), le leadership et la performance professionnelle (Côté et al., 2010 ; Rosette et Ciarrochi, 2005 ; Singh, 2007). (Kotsou et al., 2022, p.37)

Ainsi, il pourrait s'agir d'un bel espoir de tendre à former les jeunes quant à leurs compétences émotionnelles, dès leur scolarité. Nous voyons que pour les milieux professionnels où celles-ci sont mises en avant, tous les acteur-trice-s en bénéficient. Ainsi, dans un contexte de professionnel-le-s de la santé, « deux méta-analyses suggèrent que mettre en place ce type d'intervention présente un effet bénéfique en matière d'empathie, de compétences en communication, de comportement de soutien et de meilleure compréhension du patient (Cherry et al., 2012 ; Satterfield et Hughes, 2007). » (Kotsou et al., 2022, p.39). Cette prévention a une incidence sur le burn-out.

Nous pensons que ces caractéristiques sont actuelles dans le domaine du social et qu'il est possible d'en faire un parallèle convaincant.

Pour conclure, nous voyons que les compétences émotionnelles touchent toute personne rencontrant des interactions sociales. Elles se présentent comme une réelle plus-value dans le quotidien personnel comme professionnel de l'Humain. Celles-ci s'adressent autant aux bénéficiaires qu'aux travailleur-euse-s et autant aux adultes qu'aux enfants.

3.2.3.4 L'optimisme

Cette partie tend tout d'abord à faire ressortir différentes définitions et perceptions de l'optimisme.

D'après Martin-Krumm (2012), enseignant et chercheur, les optimistes seraient des personnes qui se projettent dans des expériences positives. À l'inverse, les personnes pessimistes se projettent davantage dans des expériences négatives. L'optimisme est considéré ici, comme une variable cognitive qui inclut la conviction générale dans l'obtention de résultats positifs. Cela

s'expliquerait par la confiance rationnelle que l'individu.e a en sa capacité de réussite. Cette tendance, basée sur les attentes globales d'une personne, affecte la façon dont elle régule son comportement face à des situations difficiles ou stressantes. Au fil du temps, ces attentes peuvent s'appliquer à toutes les situations de son quotidien.

C'est dans ce contexte que l'optimisme dispositionnel est défini comme la tendance des participant.e-s à croire qu'ils ont eu plus d'expériences positives que négatives, tout au long de leur vie.

L'auteur s'est également questionné sur les éléments qui favorisent la disposition à l'optimisme. Selon ses études, 25% seraient influencés par un facteur génétique. L'âge, le degré d'individualisation et d'autonomie jouent également un rôle important dans ces prédispositions. Il explique aussi que l'éducation reçue, étant enfant, est à prendre en compte. Le fait d'avoir des parents eux-mêmes optimistes prédispose davantage l'enfant à le devenir lui-elle-même ultérieurement.

Neuville, psychologue et Yaïch, spécialiste du stress (2019), estiment que l'optimisme repose sur trois facteurs. Tout d'abord, la persistance positive : les optimistes perçoivent en permanence les événements positifs, les difficultés temporaires et les succès durables.

Ensuite, il y a la généralisation positive : l'optimiste croit que les événements positifs auront un impact favorable sur d'autres événements et que les difficultés dans un domaine particulier n'affectent pas les autres domaines de sa vie. Le succès est contagieux et l'échec est isolé.

Finalement, la personnalisation positive : l'optimiste croit que les événements positifs sont causés par lui-elle-même, ses choix ou ses actions. Il ne se sent pas coupable ni des circonstances défavorables ni des échecs. Il s'avère que les optimistes sont plus productif·ve·s, engagé·e·s, innovant·e·s et satisfait·e·s au travail que les pessimistes.

Les auteur.e-s expliquent que l'optimisme a aussi des bienfaits sur la santé ; moins de temps d'arrêt, moins de maladies cardiovasculaires, une meilleure gestion du stress et une protection plus efficace contre l'épuisement professionnel et la dépression. Face à des situations stressantes, les niveaux de cortisol – hormone du stress – des optimistes restent beaucoup plus stables que ceux des pessimistes. Ils stipulent qu'il faut développer la confiance en l'avenir, même si quelque chose de négatif arrive. Il faut essayer de profiter de chaque journée et reconnaître que nos victoires dépendent de nos compétences et de nos caractéristiques personnelles.

Lebaron (2020), professeur de sociologie, s'est, quant à lui, beaucoup questionné sur l'optimisme et le pessimisme, notamment dans le cadre de la psychologie collective et les dynamiques sociales.

Un invariant des conjonctures « fluides » est sans doute la tension qui s'y fait jour entre deux attitudes psychiques opposées, l'une portée à l'optimisme, pariant sur un rapide retour à une forme de normalité, et l'autre au pessimisme, anticipant une dégradation plus ou moins accélérée de la situation. (p.6)

D'après lui, ces deux attitudes sont liées au « psychisme collectif » tout en donnant lieu à de grandes différences interindividuelles. Celles-ci sont particulièrement évidentes lors des crises économiques et financières, mais aussi dans des situations plus spécifiques. Cela est également vrai dans le contexte de la santé. Lorsque deux types de crises – économique et sanitaire – se rencontrent, comme cela s'est produit avec la COVID-19, le conflit entre les croyances optimistes et pessimistes devient central.

Dans *La boîte à outils de la psychologie positive au travail*, Arnaud et Mellet (2019) proposent un guide pratique pour nourrir l'optimisme dans le milieu de l'emploi. En se référant aux principes de la psychologie positive, iels donnent des stratégies et des exercices pour transformer l'environnement de travail en un lieu bienveillant et productif.

..., la psychologie positive est « l'étude des conditions et des processus qui contribuent à l'épanouissement ou au fonctionnement optimal des personnes, des groupes et des institutions. » Cette approche dépasse donc largement la seule psychologie du bonheur individuel et se décline à trois niveaux : personnel, interpersonnel et sociétal. (Martin-Krumm & Lecomte, 2019, p.213)

Ce livre étudie comment cultiver un état d'esprit positif, favoriser la reconnaissance et l'optimisme, développer des relations collectives saines et être plus enclin·e à la résilience face aux défis. Les auteur·e·s mettent en évidence la pensée positive dans l'accomplissement des objectifs professionnels, en expliquant également en quoi elle est essentielle dans l'avancée du bien-être des travailleur·euse·s.

À l'aide d'exemples concrets et de témoignages éloquentes, *La boîte à outils de la psychologie positive au travail* explique comment une approche optimiste peut changer les comportements et la production dans une organisation. En appliquant une approche constructive et les outils présentés, les lecteur·trice·s sont encouragé·e·s à découvrir le pouvoir de l'optimisme pour favoriser un climat professionnel épanouissant et bienveillant.

D'après Du Penhoat (2021), on peut être optimiste tout en étant lucide. Pour Seligman (cité dans Du Penhoat, 2021), chef de file de la psychologie positive, agir de manière optimiste est un facteur important de réussite. Pour lui, tout le monde a un « style explicatif » que l'on utilise pour se raconter nos succès et nos défaites. Ses recherches sont centrées sur l'apprentissage du développement d'une mentalité plus optimiste. Nous devons personnaliser les moments joyeux, les généraliser, alors qu'il faut voir les moments négatifs comme temporaires, isolés et dissociés de notre volonté. Il explique qu'il faut garder le moral face aux défaites et qu'il faut être davantage résilient·e et persévérant·e. Il affirme également que pour favoriser un état d'esprit positif, il faut améliorer sa santé physique et psychologique.

Il précise que tout le monde peut vivre des expériences et des moments difficiles, comme lorsque l'on travaille sur un projet qui nous est cher, mais que les difficultés ne cessent d'augmenter. Il utilise cet exemple pour encourager davantage les personnes à devenir optimistes. Ses études montrent que les optimistes ont plus de facilité à rebondir. Leur persévérance dans la difficulté est une source de motivation pour se battre et réussir là où un·e

pessimiste aurait laissé tomber. Il affirme aussi que les personnes optimistes maîtrisent l'interprétation de ce qui leur arrive, qu'elles ont le choix de leurs réactions face à un moment précis. En choisissant de positiver ce qu'elles vivent, ou, comme le dit Seligman « en abordant les difficultés avec un regard de confiance en votre capacité d'agir » (p.157), il est possible de passer au-dessus des obstacles et de renforcer la confiance en soi et en la vie en général.

En résumé, les personnes optimistes sont capables de tenir bon, de faire de leur mieux et de persévérer face aux problèmes auxquels elles sont confrontées. Au lieu d'ignorer les difficultés, elles acceptent la réalité et se concentrent sur la résolution du problème pour trouver une solution.

4. Hypothèses

Par conséquent, sur la base des éléments théoriques et empiriques présentés préalablement, nous émettons les hypothèses suivantes.

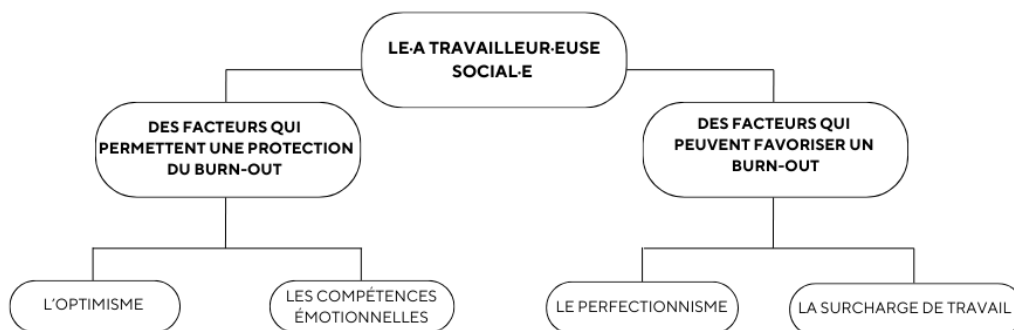
Tout d'abord, en lien avec le contexte institutionnel et social, nous pensons qu'une charge de travail trop importante entraîne un sentiment d'insatisfaction et d'anxiété, pouvant découler sur un épuisement professionnel.

Ensuite, concernant les caractéristiques personnelles, nous pensons que les personnes perfectionnistes ont plus tendance à subir des burn-outs, car elles sont plus exigeantes envers elles-mêmes et peuvent facilement se surinvestir.

Puis, nous faisons l'hypothèse que les compétences émotionnelles permettent une meilleure résistance au stress et se présentent comme une protection supplémentaire face au burn-out. Ces dernières limitent la tension pouvant être causée par l'ambivalence entre ce que nous ressentons et la posture professionnelle que nous devons adopter.

Enfin, notre quatrième et dernière hypothèse est qu'une personne qui a tendance à être optimiste sera moins sujette au burn-out. En effet, elle aura une autre vision des stresseurs ; ceux-ci lui paraîtront passagers et donc moins importants. En d'autres termes, les périodes éprouvantes seront plus aisément traversées, car elles paraîtront éphémères.

RÉSUMÉ DE NOS HYPOTHÈSES



5. Méthodologie

5.1 Outils méthodologiques

5.1.1 Population

Nous avons cinq personnes volontaires pour répondre à nos questions :

- Mélissa¹, 27 ans², éducatrice en foyer d'urgence³
- Nolan, 29 ans, éducateur en foyer d'urgence
- Jade, 39 ans, assistante sociale d'un service social
- Sophie, 23 ans, assistante socio-éducative en crèche
- Marine, 21 ans, étudiante dans une faculté du domaine du social

5.1.2 Procédure

Pour contacter de potentiel·le·s travailleur·euse·s sociaux·ales, nous avons utilisé la technique d'échantillonnage appelée « boule de neige », développée par Goodman en 1961 (OFS, 2014). Ce moyen de sélection est une pratique non-probabiliste. La première étape consiste à contacter un premier échantillon de population. Dans notre cas, nous avons contacté nos connaissances en leur expliquant notre démarche et les conditions pour participer à notre enquête de terrain. Dans un second temps, ces mêmes personnes ont, à leur tour, contacté leur réseau, et ainsi de suite, jusqu'à obtenir le nombre nécessaire de participant·e·s.

Le burn-out étant une thématique personnelle et sensible, nous avons voulu faire confiance aux personnes qui nous ont dit en avoir vécu un. Nous nous sommes basées sur leur ressenti et n'avons donc pas demandé de « preuve » formelle. Tous·tes nous ont dit avoir un certificat médical et tous·tes ont eu un arrêt de travail posé par un·e professionnel·le de la santé. En revanche, la limite entre burn-out et dépression étant souvent fine, il n'est pas toujours diagnostiqué en tant que tel et il est donc compliqué de savoir s'il est l'unique cause de cet arrêt.

Nous avons trouvé pertinent de pouvoir discuter avec plusieurs travailleur·euse·s sociaux·ales, afin d'avoir plusieurs avis et points de vue. Pour déterminer cette profession, nous nous sommes basées sur la définition des Nations Unies de 1959.

Une activité visant à aider à l'adaptation réciproque des individus et de leur milieu social, cet objectif est atteint par l'utilisation de techniques et de méthodes destinées à permettre aux individus, aux groupes, aux collectifs de faire face à leurs besoins, de résoudre les problèmes que pose leur adaptation à une société en évolution, grâce à une action coopérative, d'améliorer les conditions économiques et sociales. (Manifeste du social, 2016, p.5)

¹ Tous les prénoms empruntés sont fictifs et ne comprennent aucune ressemblance avec les prénoms réels

² Les âges que nous mentionnons sont ceux que les personnes avaient au moment de leur burn-out

³ Emploi au moment du burn-out

Au vu du spectre que recouvre cette définition, nous avons souhaité rencontrer plusieurs corps de métier afin d'obtenir des éléments concernant diverses institutions à mettre en corrélation. Ainsi, nous avons voulu voir si les exigences attendues des différentes branches du travail social sont similaires, opposées ou nuancées. Nous avons souhaité obtenir le point de vue d'une étudiante du domaine social, afin de comprendre si les raisons ou les conséquences de son burn-out étaient comparables à celles des professionnel·le·s déjà engagé·e·s sur le terrain. Nous sommes conscientes que ces résultats ne sont pas généralisables, mais ils nous donnent tout de même une indication sérieuse sur l'épuisement professionnel des travailleur·euse·s sociaux·ales.

5.1.3 Entretiens semi-directifs

Pour réaliser notre recherche, nous avons effectué cinq entretiens semi-directifs d'environ une heure et demie, afin de pouvoir croiser les apports théoriques à des situations de burn-out vécues par des professionnel·le·s. Ce type d'entretien permet d'avoir une base de questions assez ciblées pour pouvoir comparer les réponses des différent·e·s sondé·e·s, tout en gardant la liberté d'élargir certaines questions, lorsqu'un intérêt s'y prête. Notre questionnaire⁴ était similaire pour tous·tes les professionnel·le·s, mais nous l'avons adapté pour l'étudiante⁵. En effet, il n'était pas possible de réaliser le même entretien, étant donné qu'au moment de la rencontre, elle était toujours en burn-out. Nous avons pris soin d'adapter le questionnaire, au fur et à mesure, en fonction des réponses données.

Voici un exemple de question posée pour chaque variable.

Surcharge de travail : « Sur une échelle de 0 à 10, comment ressentiez-vous votre charge de travail ? Pourriez-vous nous en dire plus (nombre de bénéficiaires, heures d'administratif, temps pour le faire, sollicitations collègues/autres, soutien des collègues, constante ou fluctuante) ? »

Perfectionnisme : « Qu'est-ce que le perfectionnisme pour vous ? »

Compétences émotionnelles : « Avez-vous eu l'impression d'avoir vécu un équilibre/déséquilibre entre ce que vous ressentiez et votre marge pour l'exprimer ? »

Optimisme : « Ce trait de caractère a-t-il évolué durant votre burn-out ? »

Pour réaliser ces entretiens, nous avons décidé de former deux binômes d'expérimentatrices, afin de ne pas être trop nombreuses lors des moments d'échanges. Nous sommes parties du principe qu'il serait plus agréable et plus rassurant pour les personnes rencontrées de se retrouver face à deux étudiantes au lieu de quatre. Il est difficile de s'exprimer sur un sujet délicat et personnel tel que le burn-out, c'est pourquoi les personnes peuvent se sentir plus à l'aise en petit comité. Lors de ces temps d'interview, l'une de nous posait les diverses questions,

⁴ Voir questionnaire pour les professionnel·le·s en annexe

⁵ Voir questionnaire pour l'étudiante en annexe

alors que l'autre prenait des notes. Avec l'accord des participant-e-s, les entretiens étaient également enregistrés via le dictaphone de nos téléphones portables.

Dans un premier temps, nous avons présenté et expliqué les aspects éthiques – nous reviendrons sur ces derniers dans une partie dédiée à ceux-ci – que nous avons mis en place et leur avons fait signer le formulaire de consentement⁶. Ensuite, nous avons abordé des questions plus concrètes, tout en nous assurant régulièrement du bien-être de la personne ; lui demandant si elle était d'accord de poursuivre et lui rappelant que nous pouvions nous arrêter à tout moment.

Ces moments d'échanges ont révélé des éléments cruciaux pour la construction de notre travail de Bachelor. Certains entretiens nous ont permis de confirmer nos diverses hypothèses, tandis que d'autres ont nuancé certains points.

Pour remercier chaque personne du temps qu'ils nous ont accordé, nous avons offert à chacun-e d'entre elleux une boîte de chocolat. Il nous paraissait important de leur montrer notre reconnaissance pour leur témoignage et le temps passé avec nous au travers d'un geste simple, mais symbolique.

5.1.4 Analyse de contenu

Comme les retranscriptions sont longues et abordent beaucoup de sujets différents, nous avons utilisé un tableau contenant nos quatre variables ainsi que des cases vides à remplir en cas de nouveaux thèmes abordés. En voici un extrait :

	Mélissa	Nolan	Jade	Sophie	Marine
Perfectionnisme	8/10 (10/10 sur le ton de l'humour) Perfectionnisme sain à l'heure actuelle	5/10 Pas perfectionniste Voit le perfectionnisme comme un aspect positif	12/10 au moment du BO, plus dans la normalité, actuellement 8/10 Perfectionnisme peut être positif, mais pas dans son cas	7/10, plus elle allait mal, moins elle était perfectionniste dû à la fatigue et la surcharge (L.348)	10/10, se ressent tout au long de l'entretien, rarement satisfaite de son travail, se focalise sur ses erreurs, peur de décevoir les collègues
Optimisme	Protection (L.337)	Pense qu'il n'y a pas de lien entre l'optimisme et le burn-out. (L.572)	Double tranchant : aider ou accélérer la chute vers le burn-out. (L.506)	L'optimisme l'a un peu aidé mais pas plus que ça. (L.526)	Pense qu'il n'y a pas de lien entre l'optimisme et le burn-out. (L.599)
Causes	- Pression de la hiérarchie (L.91, 448) - Situation familiale compliquée (L.177) - Après COVID (épuisée pendant COVID) (L.183-184 + L.190-192)	- Trouble du sommeil (L.184-195) - Hiérarchie/collègues (L.83,103,269)	- Deuil familial (L.146) - Surcharge à la maison - Fille problème de sommeil - Fatigue des trajets (L.89-104) - Problème relationnel équipe (L.206) - COVID (L.229-234)	- Mobbing (L.672, 169-177) - Hiérarchie/collègues (L.103,148,327,290) - COVID (L.72-78)	- Difficultés au niveau de la santé mentale : dépression (L.302,556,731) - Anxiété de performance (L.405) - Se sentait surstimulée par le fait d'être constamment entourée de gens (L.299)

Cette manière de faire nous a permis de regrouper tous les éléments par catégories et de constater les occurrences qui apparaissent dans plusieurs entretiens. Afin de faciliter les recherches, nous avons référencé les lignes pour que chacune d'entre nous puisse aller chercher rapidement les informations nécessaires. C'est grâce à cette méthode que nous avons pu effectuer nos analyses.

⁶ Voir exemple de formulaire de consentement vierge en annexe

5.2 Considérations éthiques

Étant conscientes que cette thématique est sensible et peut faire ressurgir des périodes compliquées pour les personnes interviewées, nous avons souhaité mettre un accent tout particulier sur notre éthique et leur bien-être.

Afin de demeurer attentives aux enjeux éthiques possibles, nous avons relevé divers points qui nous ont semblé importants à considérer.

Le premier aspect est celui de la transparence. Dès le début de notre travail de recherche, nous avons décidé de nous montrer claires et honnêtes envers les personnes que nous allions interroger. De manière concrète, nous avons décidé d'utiliser une charte confirmant le consentement éclairé de chacune d'entre elles – par leur signature, à la participation de notre projet.

Compte tenu de l'aspect sensible du sujet, nous avons accordé une attention particulière à la manière d'entrer en communication avec les personnes concernées par le burn-out. Nous voulions user d'une réelle délicatesse et d'une certaine pudeur dans notre approche. C'est pour cette raison que nous avons utilisé la méthode « boule de neige », mentionnée précédemment.

Marine, l'une des participant·e·s aux entretiens était une amie proche de l'une d'entre nous ; c'est pourquoi nous nous sommes demandé si ses réponses ne seraient pas biaisées. L'interviewée a expressément émis le souhait que son amie soit présente, car cela la rassurait. Nous avons donc fait le choix de respecter sa requête, en toute connaissance de cause, et nous avons accepté de prendre le risque que certaines de ses réponses soient influencées par une présence connue. Nous avons fait passer le bien-être des participant·e·s avant tout, car c'était la valeur la plus importante à nos yeux.

Ensuite, nous avons expliqué nos attentes à chaque individu·e, comme par exemple, recueillir leur ressenti durant cette période difficile. Nous avons aussi convenu qu'il n'était aucunement obligatoire de répondre à une question pouvant les mettre mal à l'aise. Évidemment, nous avons expliqué le cadre de notre rencontre, dans un contexte de travail scolaire et pouvant ainsi être exposé à plusieurs autres personnes. Nous nous assurerons cependant de préserver l'anonymat de nos protagonistes.

Cela a été fructueux puisque nous avons réussi à prendre contact avec quatre travailleur·euse·s sociaux·ales et une future travailleuse sociale. Les cinq personnes que nous avons rencontrées nous ont toutes confié diverses motivations qui les ont poussé·e·s à prendre le temps de répondre à nos questions. Certain·e·s nous ont fait part de leur intérêt pour la thématique du burn-out chez les travailleur·euse·s sociaux·ales qu'ils trouvent importante et peu abordée, alors que d'autres ont mentionné la volonté de nous apporter du soutien dans notre recherche. Ces dernier·ère·s étant également passé·e·s par un travail de Bachelor, iels ont rencontré des difficultés pour récolter des témoignages. L'aspect de leur solidarité était donc présent et important pour elleux. Une personne nous a également confié que, en nous apportant son

histoire de burn-out, cela lui permettait de mettre une note positive à un événement de vie compliqué. Notre rencontre a donc pu, d'une certaine manière, l'aider moralement.

Pour finir, nous nous sommes préparées à être face à des personnes qui revivent probablement la douleur qu'ils ont ressentie durant cette période délicate. Nous avons souhaité nous montrer attentives à cela et prêtes à accueillir ces émotions. Les accueillir sans les ignorer ni les accentuer. Nous avons donc fait particulièrement attention au langage verbal et non verbal, tout en leur demandant régulièrement leur accord pour continuer.

6. Analyse des résultats

Dans cette partie, nous allons reprendre les variables utilisées dans le cadre théorique et les analyser avec la méthode de l'analyse de contenu permettant de faire émerger des caractéristiques pour mieux en comprendre le sens.

6.1 Le modèle JD-R

Nous avons cherché à comprendre si la théorie du JD-R, de Demerouti (2001), était applicable aux situations vécues par les cinq personnes que nous avons rencontrées. Tous·tes ont trouvé que celle-ci était en accord avec ce qu'ils ont vécu en mentionnant le déséquilibre et le poids plus important des exigences que des ressources.

Sophie aborde l'aspect des ressources avant même que nous lui parlions de la théorie. En effet, lorsque nous lui avons demandé si elle avait vécu une ou plusieurs expériences de burn-out, elle nous a répondu :

« Je pense que c'est une. Je pense que je ne suis pas passée loin la première année et juste, j'ai réussi à trouver les ressources et puis le temps. Et par contre, la deuxième fois... c'était plus violent. »

Sophie

Elle sous-entend que lors de sa première année de travail, elle a réussi à trouver les ressources nécessaires pour ne pas tomber dans le burn-out. Cette mention faite, avant l'explication de la théorie du JD-R, qu'elle affirmait ne pas connaître, tend à montrer la pertinence du modèle de Demerouti.

Elle mentionne également que, malgré la présence constante de ses ressources, elle ne parvenait plus à y accéder et elles ne faisaient plus le poids face à ses exigences. Cela a donc créé un déséquilibre qui a entraîné son burn-out. Marine rejoint également son opinion en déclarant :

« J'ai des trucs qui peuvent me faire aller mieux, mais je n'arrive pas à les utiliser. Ce n'est pas que je ne veux pas, c'est que je n'y arrive pas. Pourtant, ce n'est pas compliqué, hein. (Rires). Je le sais, mais... enfin si, pour moi, c'est compliqué, mais je ne comprends pas pourquoi, vu que de base, ce n'est pas si difficile, quoi. »

Marine

Nous nous sommes aperçues que le déséquilibre entre les ressources et les exigences n'était pas dû uniquement à l'absence de ressource. Comme expliqué par Marine, il est possible d'en posséder de nombreuses, mais de ne pas être en capacité de les mobiliser.

6.2 La surcharge de travail

Comme évoqué précédemment, la surcharge de travail est une problématique importante dans les différents domaines du social. Cette thématique est au cœur de nombreuses revendications provenant des professionnel-le-s. Elle est source de stress, d'une baisse de qualité dans l'accompagnement proposé et peut favoriser le burn-out.

La surcharge étant un facteur majeur de burn-out, nous avons souhaité interroger les professionnel-le-s sur cette thématique en leur demandant d'évaluer leur charge de travail sur une échelle de zéro à dix ; dix étant un poids jugé trop important.

Parmi les cinq professionnel-le-s, trois ont tranché en stipulant que leur charge était effectivement très, voire trop conséquente.

Durant l'interview, Nolan évoque une direction très exigeante et un rythme effréné, symptomatique des foyers d'urgence pour mineurs. Étant ouvert 24h/24, le foyer nécessite une présence constante et les professionnel-le-s sont donc amené-e-s à faire des journées importantes avec des horaires irréguliers. De plus, des places étant gardées par l'Unité mobile d'urgences sociales (UMUS), les situations compliquées et urgentes peuvent tomber à toute heure de la nuit, nécessitant la prise en charge immédiate d'un-e enfant. Ce cadre peut engendrer de nombreuses heures supplémentaires, aboutissant ainsi à des journées qui peuvent atteindre 24 heures de travail.

Au cours de l'entretien, Nolan évoque aussi les nombreuses heures d'informatique que son métier d'éducateur nécessite. Son témoignage concorde avec les propos tenus dans le manifeste du social (2016) ; en plus de devoir être multispécialistes au sujet des problématiques sociales, les professionnel-le-s doivent développer des compétences informatiques suivant le rythme de l'informatisation des procédures. Un outil leur permet d'avoir une liste des tâches à effectuer. Une fois terminé, cet impératif s'efface pour laisser place aux suivants. Il explique que c'est utile, mais que cela demande également beaucoup d'heures d'administratif qui ajoutent une charge supplémentaire. Il évoque aussi des reproches, provenant des collègues et de sa hiérarchie, sur les temps passés dans son bureau, mais explique que ceux-ci sont devenus indispensables à l'accomplissement des objectifs fixés.

« ... on m'a expliqué dernièrement que, tous ces nouveaux outils sont trop bien, mais en fait plus on va avoir d'outils performants, plus on va nous demander de faire plus de choses en fait. »

Nolan

Mélissa évoque également les conditions de travail dans un foyer d'urgence. Tout comme Nolan, elle parle des horaires qui peuvent être lourds avec de nombreuses heures supplémentaires. Elle ajoute la période du Coronavirus qui a été particulièrement compliquée à gérer dans les foyers. En effet, cette pandémie a contribué à précariser de nombreuses personnes qui, jusqu'alors, s'en sortaient difficilement. Elle a également exacerbé des tensions sous-jacentes. Avenir social, en se basant sur l'enquête de la Haute école du travail social FHNW, stipule que « le risque d'épuisement émotionnel chez les professionnel-le-s du travail social a nettement augmenté depuis 2020. » (2021, paragraphe 1).

« 10. En vrai, une journée, quand tu arrivais au foyer, en fait, tu avais deux types d'horaires, soit tu faisais un 9h-22h30, soit tu faisais 16h jusqu'à 9h30 le lendemain. Ça, c'était dans les semaines lambda et après, pendant les vacances, tu faisais des 24h. Donc tu arrivais à 9h, tu repartais à 9h le lendemain. Ça, c'est quand tout va bien (rires). Non, mais c'est important de

le dire parce qu'en foyer d'urgence il y a beaucoup de mouvements, de surprises, beaucoup que tu ne connais pas forcément, les jeunes. Il y a toujours des histoires et en fait bah, il y a des fois où tu es censé finir à 22h30 et ça arrive qu'on finisse à 2h du matin parce qu'il y a eu que des dingeries dans la soirée et tu es obligée de rester parce que tu ne peux pas laisser ton collègue seul gérer la dynamique de la soirée. »

Mélissa

Pour finir, durant son entretien, Jade a nuancé ses propos en stipulant que la charge de travail demandée par l'institution était effectivement importante, mais qu'elle-même s'imposait une charge supérieure.

« Après, oui la charge de travail sur une échelle, moi je pense que, à l'époque, elle était pareille, de 8-9 sur 10, demandée par l'institution. Puis moi, de nouveau, j'étais dans autre chose, j'étais dans au-delà. »

Jade

De par son tempérament perfectionniste et volontaire, cette dernière évoque une volonté de tout contrôler et de trop faire. Son intervention souligne la différence qui doit être faite entre la charge réelle et celle qui peut être ressentie. Keller et Tabin (2002) évoquent dans leur livre, *La charge héroïque*, une enquête sur la charge des soins infirmiers dans les Établissements médico-sociaux (EMS) et hôpitaux. Les auteur·e·s de la recherche stipulent que « la mesure de la charge de travail en soins infirmiers est uniquement une évaluation du temps : de nombreux autres aspects, particulièrement présents, composent la charge de travail au sens propre, mais échappent à la mesure et constituent un “travail invisible”. » (p.55).

Ils évoquent alors l'irrégularité des horaires, la charge émotionnelle, intellectuelle ou encore cognitive que peut représenter le travail. Cet écrit porte sur les métiers de soignant·e·s, mais cette découverte peut être appliquée à d'autres professions. Comme évoqué dans notre partie théorique, les outils pour mesurer la charge des professionnel·le·s ne sont pas efficaces et ne s'arrêtent souvent qu'aux facteurs facilement quantifiables, omettant ainsi une partie importante de ce métier.

Tout comme Keller et Tabin (2002), Jade souligne qu'il est compliqué d'évaluer cette charge, car il n'existe pas d'outils pour la mesurer. Les assistant·e·s sociaux·ales connaissent le nombre de dossiers qu'ils accompagnent, mais cela ne représente en aucun cas leur réalité. Ce chiffre ne stipule pas le degré de complexité de chaque situation, le nombre d'heures nécessaires pour l'accompagner, les démarches à effectuer ou encore la charge mentale et émotionnelle qui peut être engendrée.

« Ah oui, la charge de travail clairement. Clairement. Clairement, elle a un impact parce que moi-même, quand j'en discutais avec d'autres collègues qui sont parties en arrêt, euh c'est... elles disent : “C'est la pression.” »

Jade

Cette dernière fait un lien direct entre la charge de travail trop importante et le burn-out des professionnel-le-s qui doivent y faire face. Selon elle, celle-ci a un impact conséquent sur l'épuisement et est source de stress.

Marine, étudiante dans le domaine du social, n'évoque, quant à elle, pas de charge trop importante au niveau du travail, mais une difficulté de plus en plus présente à s'organiser scolairement. Elle explique qu'au fil de l'année, elle a eu davantage de peine à suivre ses cours et que sa motivation s'est peu à peu étiolée.

« Mais du coup, je ne sais pas. Moi, j'ai arrêté de travailler avant d'être en arrêt donc euh... niveau charge de travail, ce n'était pas vraiment ça... Ou peut-être que j'en avais trop et que c'est pour ça que j'ai abandonné. Je ne travaillais plus. »

Marine

Selon Shankland et al. (2022), la santé mentale des étudiant-e-s est un enjeu majeur qui mérite une attention particulière. « Le passage de l'adolescence à l'âge adulte est une transition de vie majeure au cours de laquelle s'opèrent des transformations multiples et profondes » (p.7). Durant cette phase, les étudiant-e-s doivent faire face à de nombreux stressseurs et sont plus susceptibles de développer des troubles psychopathologiques, avec en premier lieu le burn-out académique qui représente 60% des cas. Le texte stipule également que l'anxiété et la dépression contribuent à amplifier les phénomènes de stress ; les rendant plus menaçant.

En conclusion, la société telle qu'elle est aujourd'hui, s'asphyxie dans un système qui ne cesse d'exclure et de précariser de plus en plus de tranches de la population. Depuis des décennies, les travailleur-euse-s sociaux-ales doivent apprendre à faire évoluer leur métier en fonction des besoins de la population qui les sollicite. Les problématiques, ainsi que le nombre de personnes qui doivent y faire face, augmentent et les moyens mis en place pour y répondre ne suivent plus le rythme. Paradoxalement, face à une demande croissante, les institutions manquent de professionnel-le-s qualifié-e-s, offrant ainsi une qualité d'accompagnement diminuée ou épuisant les travailleur-euse-s qui tentent de pallier les manques.

Si l'hypothèse selon laquelle une charge de travail trop importante peut entraîner un burn-out est validée par notre étude, il faut souligner que cette problématique est multifactorielle et n'est souvent pas le résultat d'une seule cause. La charge peut peser dans la balance, mais ce n'est pas l'unique raison du déséquilibre.

6.3 Le perfectionnisme

Lorsque nous avons demandé aux participant-e-s de l'étude d'évaluer leur niveau de perfectionnisme, au moment du burn-out, nous avons pu constater que quatre des personnes interviewées se sont attribuées une note de 7/10, de 8/10, de 10/10, et de 12/10. Cela nous donne donc une moyenne de 9,25/10, une note très haute, reflétant ce trait qui les caractérise. Nolan est le seul à nous avoir dit ne pas être perfectionniste, se considérant comme quelqu'un « à l'arrache », plutôt basé sur l'improvisation et la spontanéité.

Ce dernier nous a fait part d'une opinion plutôt mitigée au sujet de cette variable. Il est d'avis que cela peut être une qualité. En revanche, travailler aux côtés d'une personne perfectionniste peut aussi être difficile et entraîner de nombreuses comparaisons. Son expérience concorde avec les propos de Combal (2017) qui stipule que le perfectionnisme est un atout tant qu'il demeure maîtrisé et qu'il ne fait pas subir aux autres un besoin de contrôle étouffant. Dans son interview il a une position qui n'est pas arrêtée, nous en déduisons qu'il fait référence au perfectionnisme sain et pathologique.

« Non, c'est plutôt positif. Après, quand tu bosses avec quelqu'un de perfectionniste, quand la personne est trop dans la perfection, tu peux aussi te retrouver dans un truc où tu vas être comparé à elle, tu vas te comparer à elle, tu vas vouloir faire tout aussi bien qu'elle...puis, je ne pense pas qu'on ait besoin de gens parfaits dans le travail social. Je ne pense que euh... Ouais, je ne pense pas qu'il faille des gens parfaits en fait dans le travail social. »

Nolan

Il est intéressant de noter sa remarque sur la pertinence de la perfection au sein du travail social. En effet, est-il nécessaire d'atteindre une perfection dans un travail où l'authenticité et la relation avec les autres doivent primer ? L'importance dans le travail social n'est-elle pas le parcours réalisé avec les bénéficiaires pour les faire progresser, plutôt que la finalité ?

Avec une note de 8/10, Mélissa se considère comme étant perfectionniste. Avant de donner sa réponse, elle a évalué son niveau de perfectionnisme à 10/10 sur le ton de l'humour : *« Ah bah 10 (rires), non je rigole. Honnêtement je pense que c'est quand même 8, allez 7-8. »* On pourrait interpréter sa réponse humoristique comme une façon de chercher, encore une fois, la perfection, avec une évaluation maximale.

L'entretien réalisé avec elle nous laisse penser qu'elle était dans une forme de perfectionnisme pathologique au moment du burn-out, mais qu'à l'heure actuelle, elle a réussi à se rapprocher d'un perfectionnisme sain. En effet, elle explique, par le passé, avoir eu de la peine à déléguer et s'être retrouvée surchargée. Elle tend à confirmer les études de Bilodeau (s. d.).

Jade, elle, s'accorde avec Nolan en expliquant qu'elle trouve que le perfectionnisme peut-être un trait de caractère positif, ou négatif. En s'évaluant à 12/10, au moment du burn-out, elle explique que cela était clairement un défaut pour elle. Elle justifie cette notation par le fait qu'elle n'était plus dans la normalité, et qu'elle ne peut donc pas se donner une note comprise entre 0 et 10. N'ayant pas réussi à respecter ses limites, elle pense que c'est l'une des causes qui a grandement contribué à son burn-out.

« En tout cas c'est... je pense que c'est ce qui a participé à mon burn-out dans le sens où, bah je ne lâchais rien. Je ne savais pas m'arrêter. Je passais des heures au travail. Euh, je voulais être aussi présente à la maison. Donc, en fait, il n'y avait jamais aucun moment de soupape. Beaucoup de culpabilité aussi. Donc c'est ça. Et puis, vouloir tout faire picobello avec les personnes que je recevais. Être aussi disponible pour mon équipe. Répondre aussi aux besoins... enfin aux demandes institutionnelles. Euh être en... essayer d'être en relation correcte avec les autres équipes. Enfin voilà, que je sois au top sur tous les domaines. »

Jade

Cette citation montre clairement que dans sa situation, elle n'était plus capable de décompresser au vu des exigences qu'elle s'imposait elle-même pour atteindre une forme de perfection. Si l'on transpose ça au JD-R, on comprend clairement qu'il y avait un déséquilibre entre ses exigences et ses ressources qui n'étaient plus suffisantes.

Jade nous explique aussi que, suite à son burn-out, elle a réussi à relâcher, en partie, la pression qu'elle se mettait, et s'évalue, aujourd'hui, à 8/10. Elle a donc réussi à rééquilibrer, en partie, cet aspect-là.

Marine évalue son niveau de perfectionnisme au maximum : 10/10. Elle décrit clairement son comportement comme un perfectionnisme pathologique.

« ... , je me concentre beaucoup sur tout ce qui ne va pas. (Rires). En fait, j'essaye toujours de faire... (Silence). De faire plus peut-être que ce que je devrais faire, parce que ce n'est jamais assez bien pour moi. Donc, j'ai trop des objectifs trop hauts et souvent inatteignables. Mais... (Silence). Enfin, j'ai l'impression que si je n'arrive pas à ça, je suis inutile, ... »

Marine

Cela se confirme tout au long de l'entretien. Avant même que nous abordions ce thème, elle exprime sa peur de décevoir ses collègues. Elle se focalise sur ses échecs sans jamais mettre en avant le travail déjà effectué et n'est que très rarement satisfaite des résultats. Elle est donc en concordance avec les études de Bilodeau (s. d.).

Nolan n'étant pas perfectionniste, il ne fait aucun lien entre ce trait de caractère et son burn-out. Mélissa et Marine se questionnent quant à ce lien. Elles pensent que cela a été l'une des causes qui les ont poussées à ce syndrome d'épuisement, sans pour autant le dire clairement. Jade et Sophie sont les seules à exprimer que c'est l'une des raisons qui a provoqué leur burn-out.

« ... , j'ai toujours été quelqu'un qui veut faire bien, faire mieux, montrer que ça va. Et bah au début, l'attitude que X⁷ avait, ça m'a poussée à montrer que j'étais encore mieux parce qu'il fallait que je réponde à ses attentes et après, ça a dégringolé parce que de toute façon, quoique je fasse, ça n'allait pas. Et du coup, ça a dégringolé en même temps que ma santé quoi. Ouais j'ai tout lâché. »

Sophie

Sophie nous confie que, lors de son burn-out, son état de santé mentale l'a tellement affectée qu'elle devenait de moins en moins exigeante envers elle-même. Elle explique avoir été tellement épuisée que ce trait de caractère disparaissait petit à petit.

Dans le cadre de nos interviews, nous pouvons donc supposer que le perfectionnisme a été un facteur favorisant leur burn-out, même si celui-ci n'en est pas l'unique cause.

⁷ Remplacement du nom de la personne afin de protéger son anonymat

En conclusion, notre hypothèse est partiellement vérifiée. Nous avons pu arriver au constat que le perfectionnisme pathologique est bel et bien l'un des multiples facteurs qui peut engendrer un burn-out. En revanche, le perfectionnisme sain n'a pas pu être étudié, car aucun·e des participant·e·s n'en a témoigné. Nous n'avons donc pas pu infirmer ou confirmer la théorie qui démontre que ce dernier pourrait être une ressource.

6.4 Les compétences émotionnelles

6.4.1 Développer de bonnes compétences émotionnelles éloigne du burn-out

Concernant le thème des compétences émotionnelles, il est intéressant de constater que, sur les cinq candidat·e·s rencontré·e·s, tous·tes ont réussi à faire un lien entre les compétences émotionnelles et le burn-out qu'ils ont vécu. D'ailleurs, tous·tes ont affirmé avoir perçu une différence dans leurs compétences émotionnelles, avant et après burn-out. La majorité affirme qu'elle ne connaissait pas les compétences émotionnelles avant notre rencontre et pour ceux qui connaissaient le sujet, ils se rappellent d'une grande difficulté à les mettre en place dans leur vie professionnelle (gestion émotionnelle compliquée, expression des émotions absente, etc.).

En termes de chiffres, Marine s'est donné la note de 3/10 quant à ses compétences émotionnelles, avant et au cours du burn-out. Nolan se considérait à 1/10 au même moment.

L'un des points communs majeurs entre les personnes rencontrées est celui d'être « à fleur de peau ». Par exemple, Mélissa et Nolan affirment « s'être vu·e·s devenir violent·e·s » envers les bénéficiaires. Malgré le fait qu'aucun acte n'a jamais été commis, cette idée a été un indicateur qu'ils avaient atteint leur seuil de tolérance et de patience. Ces personnes affirment que, sur le moment, elles n'avaient aucunement conscience de leur épuisement. Pour certain·e·s, c'est le regard extérieur de leurs proches qui a été alarmant. Pour d'autres, ce fut des collègues ou encore leur propre corps qui manifestaient des signes d'épuisement (pleurs, crises de panique, troubles du sommeil, douleurs physiques, grande fatigue, ...). L'ensemble de ces indices ont ainsi pu être confirmés comme manifestations de burn-out, par des professionnel·le·s médicaux·ales, psychologiques et psychiatriques.

Suite à leur expérience du burn-out, les participant·e·s affirment avoir développé de meilleures compétences émotionnelles. Concrètement, Nolan s'exprime désormais, lorsqu'il se sent touché par une situation, et pose davantage ses limites dans son travail. Aujourd'hui, il s'évalue à 5/10, car il pense devoir encore les développer.

Cela nous a permis de faire le lien avec les stratégies d'adaptation face au stress du burn-out. Selon Delbrouck et al. (2020), l'adaptation passive consiste à privilégier « la fuite et l'évitement ». À l'inverse, l'adaptation positive consistant, entre autres, à « écouter nos émotions, affronter les conflits interpersonnels, s'arrêter pour des réévaluations positives » (p.274). Les personnes rencontrées affirment, en quelque sorte, qu'elles sont passées du premier type de stratégie au deuxième.

« ... , ce dont on dispose de manière un peu innée et ce qu'on peut aussi acquérir en termes de... bah de développer ou d'avoir déjà certaines émotions et après, comment les gérer et comment les utiliser. »

Jade

« En fait, avant j'étais vraiment effacée au travail et hyper présente dans ma vie personnelle, en tant que caractère. Et là, du coup, non ; s'il y a un truc qui ne va pas, je le dis ! Après, j'ai toujours du mal, hein. »

Sophie

Les personnes que nous avons rencontrées affirment que leurs compétences émotionnelles étaient peu développées avant le burn-out. Cependant, à la suite de cette crise, nos candidat·e·s assurent avoir vu une amélioration quant à leur gestion et expression émotionnelles.

6.4.2 Lien entre l'assertivité et le burn-out

Nous avons abordé l'assertivité comme un élément complémentaire aux compétences émotionnelles, dans la mesure où il s'agit de l'expression claire de ce que l'on vit, sans écraser ou dénigrer le ressenti de l'Autre. Nous interprétons l'assertivité comme une conséquence au bon développement de nos compétences émotionnelles.

Ainsi, au fil des rencontres, nous avons vu que cette assertivité n'est pas toujours mise en application par les professionnel·le·s, en raison de leurs compétences émotionnelles peu ou pas assez développées. Par exemple, Mélissa affirme qu'elle a vécu une marge entre ce qu'elle ressentait et ce qu'elle exprimait. En effet, ce n'est qu'une fois qu'elle a été en arrêt qu'elle a pu pleinement verbaliser et prendre du recul sur le tout. Avant cela, elle extériorisait auprès de ses proches et dans sa vie personnelle. La fatigue et l'incapacité d'être physiquement sur son lieu de travail ont rendu l'extériorisation difficile. C'est lorsqu'elle a été mise en arrêt qu'elle a pu faire les liens ; en sortant du lieu, il est plus facile de prendre de la distance.

« ... , j'étais pas bien, mais ... , je pensais pas que j'étais au stade d'après. »

Jade

«... , j'avais pas non plus les moyens de l'exprimer dans le sens où j'arrivais pas à définir ce qui se passait. Donc même si j'avais pu avoir la possibilité, je pense que sur le moment, je n'aurais pas su quoi dire. »

Sophie

Souvent, se pose la question : « Pourquoi est-ce que les travailleur·euse·s ne s'expriment pas avant d'arriver au bout de leurs forces ? » Les entretiens soulignent qu'il ne leur est parfois pas possible de le faire, puisqu'iels n'en ont même pas conscience. Jade nous a confié qu'elle pense qu'il y avait sûrement un espace pour s'exprimer sur son lieu de travail, mais qu'elle ne savait pas qu'elle avait besoin de le faire.

« ... j'avais toujours l'impression que si j'allais euh... je ne sais pas euh...dire non ou refuser quelque chose à quelqu'un... j'ai toujours eu besoin d'avoir beaucoup d'amis, d'être entouré

par énormément de gens. Durant très longtemps en fait, j'aimais pas être en conflit. J'aimais pas être en conflit avec mes potes, avec ma famille ou même avec les gens euh... les jeunes sur mon lieu de travail. »

Nolan

Un autre élément qui peut défavoriser l'assertivité est le désir de correspondre à tout le monde. Pour beaucoup de personnes « assertivité », rime avec « négativité » ou « impolitesse ».

Nolan affirme qu'après son burn-out, il a pu réaliser que cela est devenu un élément de protection pour sa santé mentale et physique.

« ... ce que je ressentais au fond de moi, c'est que je n'étais pas bien, mais je devais montrer que j'étais bien. Enfin, que j'étais heureuse d'être là, que j'étais motivée à faire le travail et tout. Alors qu'au fond de moi, j'étais au bout de ma vie, je n'en pouvais plus. Je n'étais pas motivée, je n'avais pas envie de faire les trucs. En fait, je me forçais à faire les choses et du coup, ce n'est pas... Enfin, quand on se force, en général, du coup, c'est que tu n'as pas envie de faire la chose, mais que tu es obligé donc ce n'est pas... Ce n'est pas équilibré du tout.

(Rires). »

Marine

Finalement, Marine, voulant garder une image positive face aux enfants, n'a jamais exprimé son épuisement.

Ainsi, nous avons pu observer que les difficultés liées à l'assertivité sont causées par différentes raisons et dépendent de chaque personne. À l'inverse, lorsque celle-ci est appliquée, tous les témoignages ont démontré ses bienfaits sur la santé des individu·e·s.

En ce qui concerne notre hypothèse de départ, nous pensons pouvoir la confirmer. Nous sommes parvenues au constat que ce facteur semble être important dans la résistance aux pressions telles que le stress des travailleur·euse·s sociaux·ales interviewé·e·s. Selon les dires des personnes rencontrées, les compétences émotionnelles permettent d'établir un meilleur équilibre entre leur ressenti personnel et leur posture professionnelle. Elles ont un poids dans la balance proposée par le JD-R, quant à la stabilité entre les ressources et les exigences professionnelles.

6.5 L'optimisme

D'après nos recherches, les personnes optimistes auraient la faculté de mieux dépasser les difficultés du quotidien en se projetant dans des situations positives. L'optimisme se traduit également par la conviction que la personne a dans sa capacité de réussite. Cette manière de penser impacte directement la façon d'agir face aux expériences difficiles. Les personnes optimistes perçoivent majoritairement les éléments positifs comme durables et les difficultés comme éphémères. Elles ont tendance à penser que les éléments positifs influencent aussi d'autres éléments de leur vie, tel un effet domino.

Pour commencer, Mélissa stipule que cette faculté peut l'aider à traverser des périodes compliquées. Elle se considère comme étant très optimiste et se positionne à 9 sur une échelle de dix.

« Je suis optimiste. Peut-être trop parfois. Je vais toujours voir le positif où je peux. Je vais toujours me dire qu'il y a une solution, même dans les situations chaotiques. Je vais toujours voir un côté positif, dire on va trouver une solution. Puis après, mes collègues aussi, c'est ce qu'ils me disaient (rires), souriante, bonne vivante, ça amène un côté très positif finalement dans notre travail. »

Mélissa

Elle explique tout de même que lors de son burn-out, son optimisme a baissé et que son entourage peinait à la reconnaître. Lorsque nous lui avons demandé si elle pensait que cela pouvait avoir un lien, elle nous a répondu qu'elle n'en était pas sûre, mais que c'était possible.

Jade, de son côté, se note à 7/10.

« ... je pense que ça peut être... en fait, l'optimisme peut avoir... pourrait amener au burn-out, ouais je pense qu'il y a un bout, parce qu'en fait on s'enflamme, on s'engage dans plein de projets, on ne se protège pas, on est à fond, voilà et on s'épuise. »

Jade

Sa réponse nous a interpellées, car la notion d'engagement dans l'optimisme figure également dans notre théorie. En effet, les optimistes sont plus productif·ve·s, engagé·e·s, innovant·e·s et satisfait·e·s au travail que les pessimistes (Neuville & Yaïch, 2019). Elle nuance ces propos en stipulant que cet engagement est à double tranchant, puisque la personne est plus à même de s'épuiser. Le taux de cortisol chez les optimistes a tendance à être plus stable, cette théorie concorde avec ses dires sur la proximité des pessimistes avec le burn-out.

« ... en même temps, je pense que quelqu'un qui est pessimiste, bah il est déjà un peu proche de la limite à certains moments et il peut être déjà dans des émotions négatives et comme le burn-out nous emmène un peu là-dedans, ça aurait aussi un impact. »

Jade

Bien que cela puisse s'avérer être un atout ou un désavantage, elle explique que l'optimisme sera, selon elle, toujours plus avantageux que le pessimisme face au burn-out.

Lors de son interview, Marine stipule que son optimisme est une lutte intérieure complexe. Souffrant de dépression, elle doit sans cesse se battre pour conserver une vision positive des choses.

« Je ne sais pas si je suis optimiste ou naïve. (Rires). Parce qu'il y a beaucoup de gens qui me disent que je suis pessimiste, mais j'essaye toujours de voir le bon côté des choses. Alors, c'est très compliqué pour moi en ce moment, mais à chaque fois qu'il m'arrive un truc, j'essaye de me dire : "Ben qu'est-ce que j'en apprend de ça ou quoi." Enfin, j'essaye d'en tirer un truc positif quand même. Mais étant donné que j'arrive très souvent à des conclusions

négatives, je ne me considérerais pas vraiment comme optimiste en ce moment. Donc, je devais noter de 0 à 10, c'est ça ? Ben je dirais entre quatre et cinq. »

Marine

Elle explique que selon elle, l'optimisme est quelque chose de positif. Elle regrette de ne pas avoir pu l'être plus et pense que cela aurait moins péjoré sa situation.

Nous avons retrouvé quelques échos similaires lors de l'interview de Nolan. Ne se considérant pas comme optimiste de nature, il souligne que le monde dans lequel nous vivons ne lui offre que peu d'espoir. Il parvient tout de même à se concentrer sur sa propre vie et son environnement rapproché pour garder une once d'optimisme. En revanche, il ne constate pas de liens avec son burn-out.

« Non, je pense... Je ne crois pas, j'ai pas l'impression, parce que je connais des gens qui ont fait des burn-outs qui sont très optimistes, j'en connais qui ont fait des burn-outs qui sont très pessimistes, pour moi non, pour moi c'est pas forcément quelque chose qui rentre en compte selon moi. »

Nolan

Pour finir, Sophie souligne que son burn-out a été une période extrêmement compliquée, mais que cela a contribué à la rendre plus optimiste. Ce trait de caractère lui a permis de tenir plus longtemps au travail, car elle pensait que les choses se calmeraient. Les optimistes sont plus enclins à rebondir et leur persévérance dans les situations compliquées est une force (Du Penhoat, 2021). En revanche, nous pensons que sa situation témoigne de l'ambivalence de ce caractère. Nous nous demandons si cette ténacité n'a pas pu lui porter préjudice en la maintenant plus longtemps dans un environnement malsain, la conduisant ainsi au burn-out.

Les cinq interviews nous ont démontré que l'impact de l'optimisme dans le burn-out est mitigé. En effet, les personnes se considérant comme optimiste pensent que ce trait de caractère peut avoir influencé leur burn-out, de manière positive ou négative. Au contraire, celles qui ne voient pas de lien sont celles qui ne considèrent pas posséder cette tendance à la positivité.

En conclusion, notre hypothèse selon laquelle l'optimisme protège du burn-out est partiellement confirmée. Les entretiens nous ont démontré la dualité de ce trait de caractère. Les personnes ne pensant pas posséder ce profil ne voient pas le potentiel bénéfique que peut représenter cette ressource. Bien que celle-ci soit considérée comme un facteur protecteur dans le JD-R, il ne suffit pas, seul, à éviter le burn-out.

6.6 Apports supplémentaires

Au fil des interviews, d'autres causes liées au burn-out nous sont apparues. Celles-ci nous ont permis d'élargir notre point de vue face à ce thème. Certaines étant étroitement liées avec les facteurs faisant l'objet de nos hypothèses et d'autres étant totalement nouvelles. Il nous a paru essentiel de les relever, afin de mettre en valeur l'évolution de nos connaissances et le fruit de nos échanges.

6.6.1 Profils à risque ?

Lors de l'interview, Jade a soulevé un élément intéressant concernant l'existence de personnalités potentiellement prédisposées au burn-out. En discutant avec nous, elle nous a expliqué qu'elle avait eu une formation sur la santé mentale dans le travail social dans laquelle le psychiatre avait abordé le sujet du burn-out. Selon elle, il disait qu'il existait un profil type de personnes sujettes au burn-out, que ce sont celles qui sont très perfectionnistes et qui présentent initialement des troubles anxieux.

« ... , je pense que c'est voilà... c'est... ça a un impact effectivement sur le burn-out. Moi, je pense qu'il y a des profils qui sont beaucoup moins exposés à ça et notamment bah, en lien avec ce que disait le psychiatre : perfectionniste et troubles anxieux... voilà, moi je sais que j'ai une personnalité anxieuse donc forcément, j'ai le terreau (rigole) pour que ça se développe. »

Jade

Nous avons effectué des recherches sur le sujet et nous avons trouvé un article qui tendait vers la même direction. Effectivement, selon Delbrouck (2008), certains facteurs psychiques prédisposent davantage certaines personnes au burn-out. Pour ce psychologue, le syndrome d'épuisement professionnel est souvent lié à l'idéal professionnel et à la conception du travail. Il explique que le perfectionnisme et l'anxiété sont des comportements décisifs en réponse au stress et à ce syndrome d'épuisement professionnel. Ces types de personnalités auront tendance à se persuader qu'elles pourraient mieux travailler, que ce qu'elles font n'est pas suffisant et qu'elles pourraient obtenir de meilleurs résultats.

Lorsque Jade a fait les démarches pour savoir si elle traversait bien un burn-out, son psychiatre a mentionné qu'elle n'en était sûrement pas à son premier, et ce, sans qu'elle ne l'ait jamais su !

« Alors de base, je suis aussi dépressive et très anxieuse. Donc je me suis dit : c'est normal, ça fait deux ans que je suis dépressive, donc ça fait deux ans que je stresse à mort. Enfin, j'ai toujours été très anxieuse. J'ai l'habitude de stresser tout le temps, donc d'un côté je ne me posais pas trop de questions, c'est un peu normal. »

Marine

Là est aussi toute la force des observations des collègues et de l'entourage personnel d'une personne. C'est ainsi que Marine et Jade ont pris conscience de leur état. Avant cela, elles ne s'en rendaient pas pleinement compte, surtout en raison de leurs défis émotionnels quotidiens.

En finalité, sachant que les causes poussant au burn-out sont vastes, complexes et plurifactorielles, il serait réducteur de les limiter exclusivement à ces profils de personnalité. Cependant, nous trouvons intéressant de pouvoir amener une clé de compréhension supplémentaire et de constater que certains aspects individuels comme la personnalité peuvent également jouer un rôle dans le burn-out.

6.6.2 Situation familiale et personnelle complexe

Jade et Mélissa ont abordé le sujet des situations familiales et personnelles complexes comme facteur potentiel dans leur burn-out. Du moins, celui-ci se présentait comme un réel point d'accumulation dans les causes premières de leur épuisement.

« ... je trouve qu'il y a un burn-out et un épuisement qu'on peut dire professionnel, mais je ne sais pas si on peut l'isoler du reste de la situation personnelle de la personne. »

Jade

Nous trouvons intéressant de le mentionner dans la mesure où nous savons qu'il existe plusieurs types de burn-outs (professionnel, parental et du proche aidant). Bien que nous nous soyons concentrées sur le professionnel, « le travail peut interférer avec la vie de famille et inversement » (Pirsoul, 2020, p.69). Il peut donc y avoir des complémentarités avec le contexte personnel et/ou familial d'un·e individu·e. D'ailleurs, l'une des phrases qui nous ont marquées est celle où Jade exprime ses difficultés à concilier son environnement familial et professionnel.

Mélissa a également mentionné le mélange flou entre sa vie personnelle et professionnelle.

« Alors, c'est compliqué, parce qu'il y avait beaucoup de personnel. J'ai eu une situation compliquée dans ma famille. Donc ça n'a pas aidé. Il y avait des situations très compliquées au foyer. Donc, je pense qu'il y a déjà un mix de ce que j'ai vécu personnellement, ... »

Mélissa

Le problème revient à l'aspect d'accumulation, ici engendré à la fois par le travail et par la vie personnelle des professionnel·le·s.

« ... il n'y avait pas un lieu où j'arrivais à me ressourcer. Tout était sollicitant. »

Jade

Bien que nous abordions les situations personnelles des travailleur·euse·s, nous trouvons adéquat de les lier à l'aspect du surengagement, dans la mesure où tout autre élément extérieur au travail devient automatiquement excessif. Il n'y a plus de place pour se ressourcer.

6.6.3 Charge émotionnelle

La gestion de nos compétences émotionnelles dépend également de la charge émotionnelle apportée par notre profession.

Marine, qui est actuellement en arrêt pour burn-out, affirme avoir beaucoup de difficulté à identifier ce qu'elle ressent. Elle a le sentiment de tout vivre en même temps, ce qui a tendance à être un frein quant au développement de ses compétences émotionnelles. Son état intérieur engendre ainsi de l'angoisse et de l'autodénigrement.

« J'avais l'impression d'être trop stimulée, j'arrivais plus à suivre. »

Sophie

Cette dernière phrase illustre bien la perte de contrôle lorsqu'un·e individu·e est submergé par un trop-plein émotionnel.

Chaque personne rencontrée a affirmé ressentir une grande charge émotionnelle dans son domaine, au moment où ils ont vécu leur burn-out. Marine a considéré qu'elle était dans un métier où la charge émotionnelle est de 8/10. Mélissa a noté 7/10. Jade a plutôt expliqué qu'elle n'avait simplement plus de limite à ce niveau, elle dit qu'elle « *faisait l'éponge* » et absorbait ainsi les émotions d'autrui. Elle était facilement affectée par les situations auxquelles elle faisait face. Elle trouvait difficile de gérer cela, car pour elle, accompagner quelqu'un passe par une connaissance approfondie de sa personnalité. C'est pour elle un outil de médiation.

« ... moi j'ai besoin d'apprendre à connaître la personne, mais parfois de rester dans du factuel, bah ça protège, parce qu'on ne va pas aller toucher la sphère... beaucoup moins, on va toucher la sphère émotionnelle et donc on se protège. Si on reste dans... bah on va remplir le formulaire, on va faire ça, on va faire machin, on va truc, on n'a pas de l'aide à l'autre. L'autre, il est aussi dans cette demande-là. Mais en même temps, moi j'ai l'impression de faire 50% de mon job quoi. »

Jade

Jade décrit bien l'ambivalence entre l'implication personnelle, ainsi que la distance suffisante lui permettant de se protéger de la charge émotionnelle qu'engendre son travail.

Nolan a décortiqué la charge émotionnelle en fonction de différents contextes ; le fait d'être touché personnellement, mais également d'évoluer dans un système complexe. Il est possible de se sentir démuné dans nos ressources au fil des nombreuses expositions à des situations tragiques, violentes et lourdes émotionnellement.

C'est également ce que Mélissa exprime, par rapport aux sensibilités de chaque travailleur-euse social-e.

« ... de manière générale, il y aura toujours des situations qui vont te toucher plus que d'autres. Moi la première. Il y en a où j'étais plus prise par telle ou telle situation. Tu as tel jeune qui te touche beaucoup plus que l'autre. »

Mélissa

Ainsi, ces témoignages viennent renforcer l'importance des compétences émotionnelles dans la vie des professionnel-le-s. Gentaz et al. (2023) appuient cette idée, mais résumant aussi parfaitement l'intensité qu'est l'accompagnement de l'Autre dans notre travail.

Prendre soin de l'autre constitue en soi une réelle entreprise émotionnelle, qui implique les émotions du soignant et la compréhension du vécu émotionnel des patients, mais également des collègues. Dans cette optique, il est essentiel que le soignant (ou toute personne engagée dans un métier social, comme un enseignant, un éducateur, un psychologue) puisse, dans un premier temps, prendre conscience de ses propres compétences émotionnelles, en examinant notamment sa manière personnelle d'exprimer ses émotions en contexte thérapeutique ainsi que les stratégies qu'il mobilise pour les réguler. (p.29)

Selon Munroe et Brunette (2001), les personnes travaillant dans les domaines de l'aide à la personne « sont souvent exposées à des sources de stress au travail qui peuvent se manifester

en une surcharge émotive » (p.177). L'épuisement peut apparaître lorsque cette situation est répétée et que le·a professionnel·le ne parvient plus à l'occulter.

Selon Droz et Wahlen (2018), les travailleur·euse·s accompagnant des humains dans des situations de vie compliquées peuvent aussi faire face à des traumatismes vicariants ou de la fatigue de compassion. Ces termes évoquent l'épuisement émotionnel que peut ressentir un·e professionnel·le en faisant preuve d'empathie et en recevant des histoires compliquées de la part des personnes qu'il·elle accompagne.

Les facteurs prédisposant à la fatigue de compassion sont : 1) l'exposition chronique à la souffrance, 2) la compassion, 3) le manque de distance professionnelle, 4) le don de soi, 5) l'exposition au stress et 6) l'absence de mesures d'autosoins. (Peters, 2018, cité dans Collier et al., 2024, p.38)

Le travail social, portant de fortes valeurs humanistes, peut être un terrain propice pour ces facteurs de risques. Les professionnel·le·s font face, jour après jour, aux personnes les plus précaires et le don de soi que demande la création d'un lien peut s'avérer éreintant.

6.6.4 La perte des valeurs

Les entretiens que nous avons découverts dans le livre de Droz et Wahlen (2018) stipulent que de nombreux·ses professionnel·le·s disent ne plus se sentir en adéquation avec leurs valeurs. Les personnes que nous avons interviewées ne font pas exception.

Dans sa situation, Marine explique que ce n'est pas le manque d'application qui l'a menée au burn-out, mais bien le contraire. Son état d'épuisement et d'anxiété l'a empêchée de travailler comme elle souhaitait le faire. C'est d'ailleurs l'un des indicateurs qui lui a fait prendre conscience que quelque chose n'allait pas.

« Je ne souriais pas aux enfants et je n'étais pas ouverte à leurs propositions alors que ce n'est pas du tout les valeurs que je veux montrer de base. Je ne suis pas comme ça. »

Marine

Les demandes de plus en plus nombreuses, cumulées au manque de moyens et de professionnel·le·s pour y répondre, peuvent soulever des soucis éthiques pour certain·e·s. Une incongruence entre la pratique et l'idée que nous nous en faisons peut entraîner une démotivation. Le travail social étant une profession porteuse de valeurs et d'idéaux, l'incapacité d'offrir un accompagnement à la hauteur de nos attentes peut s'avérer un vrai choc.

« ... , un moment donné, j'ai été vraiment heurtée dans mes valeurs. C'est-à-dire que non, moi je voulais faire du qualitatif et pas du quantitatif, sauf que j'avais pas les moyens, donc je faisais les deux et c'est ce qui m'a épuisée. »

Jade

Dans sa situation, Sophie évoque un remplacement de ses valeurs au profit de celles d'un autre. En effet, ayant subi de nombreux commentaires et mauvais traitements de la part d'un de ses

collègues, elle explique qu'elle ne savait plus où se situer et qu'elle tentait de s'adapter aux attentes de l'éducateur, aux dépens de ses propres idées.

« Ouais, bah non, parce que j'avais des valeurs qui me semblaient justes et en fait, elles se sont petit à petit effacées pour laisser place à celles de X. En fait, il n'y avait plus la place pour les miennes ; je devais toujours faire comme lui disait, c'est lui qui avait raison, c'est lui qui décidait comment ça se faisait et en fait, petit à petit, tu comprends comment fonctionner, mais c'était plus en adéquation avec ce que moi je ressentais et je voulais. »

Sophie

Nous pouvons donc constater que Sophie s'est conformée aux attentes de X. Selon Guillevic (2023), le conformisme est un biais cognitif qui se rattacherait à un mécanisme de défense ou à des croyances développées lors de l'enfance. Ce dernier influencerait notre comportement, afin d'agir comme les autres personnes du groupe (amis, collègues, proches...).

Quatre biais de conformité existent : l'intégration, l'internalisation, la réglementation et l'identification.

Dans le cas de Sophie, sa situation se rapproche du biais de la réglementation qui se caractérise par la peur des répercussions que le non-conformisme pourrait poser, comme une sanction ou un refus de privilège, au détriment de ses valeurs et de son opinion.

« Ils adorent le licenciement dans cet endroit. Et du coup, il y a eu une autre adjointe qui est venue et elle, elle estimait beaucoup X parce que du coup, il savait tout, il était parfait comme personne (sarcasme). Donc après, à partir de ce moment-là... voilà. Et puis lui, il voulait devenir adjoint, donc euh... voilà. »

Sophie

Nolan, quant à lui, considère que l'inadéquation des valeurs avec la réalité représente une charge émotionnelle.

« Je pense qu'il y a la charge émotionnelle, l'aspect de, d'être démunie à un moment donné. Je pense qu'il y a la charge émotionnelle, à certains moments, de l'absurdité d'un système, où ce fameux truc un peu où t'arrives, t'es plein de... t'es plein d'envie, t'es plein de ... voilà... t'es plein de valeurs. Tu te rends compte que des fois tu dois faire sans, les mettre un petit peu de côté. »

Nolan

Pour finir, Mélissa relève des décisions et manières de faire qui n'étaient pas en adéquation avec ses valeurs, mais elle ne souligne pas cela comme un problème majeur. Elle dit être consciente du contexte et du fait que le système nécessite aussi certaines actions, qu'elle n'aurait pas dictées elle-même.

6.6.4.1 Le « Praxis shock »

Selon Freudenberger (cité dans Droz & Wahlen, 2018), le burn-out peut être présenté comme « une maladie de l'âme, en deuil de son idéal » (p.93).

Le Praxis shock est défini comme la divergence entre les attentes et les idéaux liés à l'idée que le-a professionnel-le se fait du métier en opposition avec la réalité du terrain (Ballantyne & Retell, 2019). En d'autres termes, « les attentes générées par la profession ne peuvent être comblées » (Droz & Wahlen, 2018, p.93). Cette désillusion est un facteur de burn-out et peut surtout toucher les jeunes professionnel-le-s. Les métiers du social et plus généralement les domaines touchant à l'Humain sont particulièrement à risque, car ils sont porteurs de fortes valeurs et les travailleur-euse-s peuvent démarrer avec des idéaux et standards élevés.

« Moi je me rends compte, mais c'est ma pratique personnelle et c'est pas forcément des gens du social, mais plein de jeunes qui finissent des études parfois exigeantes, travaillent deux ans et pètent un plomb en disant : "En fait c'est pas ce que je veux, c'est pas ce que j'aime." et ça en fait, on en voit de plus en plus. »

Jade

6.6.5 Mobbing

Le mobbing au travail (également appelé terreur psychique) comprend des actes dirigés par un individu ou un groupe de manière systématique à l'encontre d'une personne en particulier dans le but de l'inciter à abandonner son poste. Les actes de mobbing se manifestent sous cinq formes : atteintes à la possibilité de communiquer ... ; aux relations sociales ... à la réputation ... à la qualité de vie et à la situation professionnelle ... atteinte à la santé.

Pour déterminer si l'on est en présence d'un cas de mobbing, il est nécessaire de considérer la situation sur un certain laps de temps. Si les actes se répètent souvent et s'inscrivent dans la durée, on parle effectivement de mobbing. (Confédération suisse, s. d., paragraphes 1-3)

Au sein de nos observations, nous avons repéré des éléments vécus par Sophie, entrant dans les cinq formes de mobbing décrites ci-dessus. Cette cause de burn-out occupe une place importante et dépasse les conflits ou malentendus entre collègues. Pour cette raison, nous en avons fait une cause à part entière.

« Tout ce qu'on faisait, c'était pas bien, enfin voilà. Et puis, il était toujours en train de critiquer les gens. Et puis ensuite, il a poussé à bout une aide qui est partie, elle était vraiment en PLS. Il a poussé à bout une de ses collègues qui a démissionné. Il a poussé à bout une autre aide qui n'a pas démissionné, enfin elle est restée, mais elle était vraiment pas bien. Et ensuite, il a fait virer une de ses autres collègues. Voilà. »

Sophie

Nous pouvons constater une récurrence, sur le long terme, de la posture intimidante de « X » envers différentes personnes. Cette citation confirmant ainsi l'aspect répétitif propre aux caractéristiques du mobbing.

« Et en fait, X, il considérait que comme il était à 100% et moi à 80%, bah lui, il avait le droit d'aller faire les heures de sieste avec les enfants. Donc en fait, il se posait dans la salle de sieste pendant que moi je devais tout préparer, habiller les enfants et tout. Et euh, une fois, je le lui avais reproché et du coup le mec, il a fait une liste sur toutes les heures que je faisais et quand lui faisait la sieste, et il me disait : "Tu vois genre là, c'est juste de la flemme. Tu veux aller à la sieste parce que tu as la flemme." Tu sais, j'étais là genre : "Non, c'est juste un moment pour souffler pour mon cerveau." Il était comme ça... il a fait toute une feuille où il notait OK, là tu as fait telles heures, tel temps de sieste, là tu as fait ci, là tu as fait ça. »

Sophie

« Et donc, quand je me suis mise à pleurer parce qu'il m'avait trop maltraitée, il me disait que non, il ne m'avait pas mal parlé, c'est moi qui l'avais mal pris alors que toutes mes collègues, elles l'avaient entendu gueuler dans leurs salles. ... Et du coup, l'adjointe elle dit : "Oui, mais bon, c'est pas grave." Enfin, elle a vraiment minimisé. »

Sophie

Ici, nous percevons l'atteinte à la qualité de vie et à la situation professionnelle. Sophie était clairement soumise à des critiques gratuites, sans compter le fait de devoir tenir des tâches inadaptées pour une seule personne. Les remarques et jugements de valeur de la personne surnommée « X » étaient également humiliants pour Sophie.

« Bah, au début l'enthousiasme, l'investissement, je l'avais. Euh, j'ai toujours été super investie dans mon travail et motivée et du coup... j'avais fait pour les anniversaires, j'avais fait un arbre, un super grand arbre qui prenait tout le mur, avec les saisons et puis, j'avais mis les photos des enfants dans un animal qui représentait la saison pour les dates d'anniversaire. Et euh, X... bah il avait pas voulu m'aider, il avait dit que je pouvais gérer ça toute seule et tout. Et, une fois que je l'ai accroché au mur, X a dit : "Non ça ne va pas, c'est trop petit." et il a tout enlevé. »

Sophie

Une fois de plus, la qualité de vie au travail était difficilement respectée. Sophie voyait son investissement être détruit sans consentement. De plus, nous interprétons l'attitude de « X » comme une limitation de la possibilité de s'exprimer de Sophie. Selon elle, elle n'a ni été concertée, ni eu le choix d'enlever sa création. Elle ne semble pas avoir eu de marge d'explication ou de simple dialogue quant à cette action.

« Genre, lui il me disait que c'était à cause de mon ex que j'étais pas bien. Quand je suis partie et que je me suis mise en arrêt, lui il racontait à tout le monde que c'était parce que je m'étais remise avec mon ex, que ça allait pas et que c'est pour ça que j'étais en arrêt. »

Sophie

Finalement, l'atteinte à la réputation est un élément que nous avons repéré dans le témoignage de Sophie. Répandre de fausses rumeurs sur les causes de son départ au reste de l'équipe en fait effectivement partie. De plus, ces insinuations étant liées à sa vie privée, nous constatons qu'elle était atteinte dans ses sphères personnelles.

Tous les éléments expliqués précédemment engendrent une atteinte à la santé de Sophie. L'épuisement engendré par le surplus de travail lié au manque d'investissement de « X » l'a poussée au burn-out. Dans ce contexte, il est important de prendre en compte l'impact sur sa santé mentale et émotionnelle. Ce qu'elle a traversé demande une énergie considérable. Il est d'ailleurs reconnu que le mobbing ne se déroule pas sans conséquences graves, « allant des troubles psychosomatiques, de la dépression jusqu'au suicide » (Desrumaux, 2016, p.231).

6.6.6 Relations hiérarchiques

« Avec la hiérarchie, ça allait. Ce n'était pas la catastrophe, mais disons qu'il y avait quand même une certaine pression. Toujours plus, il fallait toujours faire plus. »

Mélissa

« [La direction] Elle était trop exigeante (pause) et au bout d'un moment ça m'a euh... ça m'a flingué ... »

Nolan

« Bah l'environnement était tendu hein, parce qu'on avait ces problèmes relationnels entre équipes. Et puis, euh bah je pense que les RU [Responsable d'unité] n'allaient pas très bien non plus, donc voilà. Après, j'ai pas du tout été jugée par rapport à mon absence. »

Jade

Nous avons pu observer que l'exigence constante au travail est un point commun vécu par les trois interviewé·e·s ci-dessus. Les « relations dans le travail (conflits interpersonnels, manque de soutien du collectif de travail, management délétère, etc.) » (Salembier-Trichard, 2019, section : Recherche des facteurs de risques professionnels) sont effectivement un facteur majeur de burn-out. Nous voyons dans cette citation l'aspect d'ensemble que forment les relations dans le cadre professionnel. Il s'agit d'un élément beaucoup plus complexe qu'une simple bonne entente entre collègues. Les professionnel·le·s ont besoin d'être soutenu·e·s et entendu·e·s dans ce qu'ils vivent.

« Enfin, je savais que ça n'allait pas, mais elle me disait : "Pourquoi ?" j'étais là : "Bah j'en sais rien. Je sais pas, juste j'étais pas en état." Et elle m'a dit : "Ah, mais t'as l'air de respirer bien quand même pour quelqu'un qui a fait une crise d'angoisse." ... Et du coup, elle m'a dit : "Bah, tu peux rentrer aujourd'hui, mais est-ce que tu reviens demain ?" »

Sophie

« ... une trop grande exigence de ma direction euh... pas, selon moi, assez à l'écoute euh... à certains moments donnés, en fait, du stress et du mal-être en fait des éducateurs et des éducatrices ... »

Nolan

De plus, tous·tes les professionnel·le·s se plaignent d'un manque d'écoute ; que ce soit au niveau des symptômes visibles de l'équipe, comme de leurs dires. Au-delà de ce manque, iels font ressortir le côté insistant de leurs supérieur·e·s.

« Selon certains auteurs, les facteurs personnels entreraient en compte dans 40% des causes de l'épuisement professionnel et les facteurs organisationnels dans 60%. Parmi ces derniers, la

qualité du management tient une place déterminante. » (Salembier-Trichard, 2019, section : Recherche des facteurs de risques professionnels).

« ... , les RH il y avait quand même une certaine pression. Parce que c'est eux qui t'appelaient pour voir qu'est-ce qu'il se passe, combien de temps encore, tu comptes revenir, pas revenir ? Ça, ça peut mettre une certaine pression parce que finalement, moi, je me suis dit assez vite que je sais que je veux pas y retourner. »

Mélissa

« Ouais, alors le directeur m'appelait pour savoir si je revenais ou pas. ... c'était angoissant. Je savais que dès que j'allais envoyer le certificat pour le mois d'après, ils allaient m'appeler, ils allaient me faire chier. J'ai dû voir le médecin du travail. »

Sophie

Pour finir, une pression a pu être mise, lors du retour au travail des professionnel·le·s cité·e·s ci-dessus. Ainsi, il est intéressant de voir que certain·e·s interviewé·e·s ont dû se mettre en arrêt en raison de la pression au travail, mais qu'il demeurait difficile de revenir à leur emploi à cause du même facteur.

La pression a donc tout autant d'impact dans la chute vers le burn-out que dans sa guérison.

« C'est compliqué dès qu'il y a le mot hiérarchie, je me sens toute petite, »

Sophie

Cette phrase démontre l'ampleur de l'impact de la pression engendrée sur Sophie sur son ancien lieu de travail. Ainsi, même lorsqu'une personne est sortie du burn-out, certaines séquelles restent et gravent les esprits des travailleur·euse·s.

6.7 Symptômes

Les symptômes prédominants des personnes que nous avons rencontrées sont la fatigue et l'épuisement. En effet, tous·tes les ont décrits comme les facteurs principaux qui ont permis de diagnostiquer le burn-out. Pour cela, nous nous sommes penchées sur la distinction entre fatigue et épuisement. Au fil de nos recherches, nous avons compris que les termes « somnolence » et « fatigue » sont plus adéquats pour exprimer ce qui se passe réellement dans notre corps lors d'un burn-out.

La somnolence est la manifestation *physiologique* d'un besoin de sommeil qui mène à l'endormissement. La seule chose à faire pour réduire efficacement la somnolence est de dormir. La fatigue, par contre, se définit par une perte d'énergie, un affaiblissement physique ou intellectuel, dont l'origine peut être multiple : carences, maladie, perturbations hormonales, facteurs d'insatisfaction, stress, surinvestissement, hyperstimulation sensorielle, manque d'alternance, etc. Afin de réduire efficacement la fatigue, il faut pouvoir identifier la ou les cause(s). La fatigue ne se traduit pas spécialement par un besoin de sommeil, mais avant tout un besoin de repos, c'est-à-dire de détente, de « désactivation » (Jacobs, 2020, p.211)

L'angoisse et l'anxiété sont aussi des éléments qui sont ressortis à plusieurs reprises.

D'autres symptômes tels que la colère, la tristesse, la dépersonnalisation des bénéficiaires, l'irritabilité, les insomnies, la perte de confiance, les maux de ventre, les nausées, les pleurs et les variations cardiaques inhabituelles, ont été relevés.

Nolan nous a expliqué qu'il n'arrivait pas à dormir en raison de deux facteurs majeurs. D'une part, ce n'est pas parce qu'il cogitait trop qu'il dormait peu, mais, car ses horaires irréguliers dans un emploi précédent, ont dérégulé son sommeil. D'autre part, il a aussi affirmé que l'insomnie était également la conséquence de son mal-être au travail.

Bien que ces deux aspects puissent sembler contradictoires, il a pu les mettre en lien ; reconnaissant qu'un cycle s'était installé entre son dérèglement physiologique et son mal-être relié à son contexte professionnel. En d'autres mots, l'un nourrissait l'autre. Cette notion de cycle nous a amenées à faire le lien avec les apports théoriques suivants.

Le burn-out et l'insomnie entretiennent en effet des relations de causalité réciproque et circulaire : l'insomnie augmente le risque de burn-out et inversement. Lorsque les deux phénomènes sont présents, un véritable cercle vicieux peut s'installer où chaque trouble renforce l'autre. (Jacobs, 2020, p.209)

Jade mentionne qu'encore aujourd'hui, elle subit des difficultés de concentration et de mémorisation suite à son burn-out. Il est intéressant de voir que même lorsqu'une personne a réussi à surmonter cet épuisement professionnel, il est possible qu'elle en vive encore des séquelles.

Nous avons réalisé un tableau reprenant les divers symptômes évoqués par chaque personne que nous avons rencontrée.

Mélissa	Nolan	Jade	Sophie	Marine
Fatigue	Fatigue	Épuisement	Épuisement	Fatigue extrême
Angoisses	Anxiété	Anxiété	Crises d'angoisse	Angoisses, crises de panique
Boule au ventre	-	-	-	Maux de ventre, nausées
-	Insomnies	Insomnies	-	-
Dépersonnalisation des bénéficiaires	-	-	Dépersonnalisation des bénéficiaires	-
- Colère - Tristesse	- Pensées inappropriées - Irritabilité	- Hypervigilance - Problèmes de concentration et de mémoire	- Perte de confiance	- Impacte sur son diabète - Impacte sur la fréquence cardiaque - Pleurs réguliers

Selon Droz et Wahlen (2018), les symptômes précités sont bien causés par le burn-out. Elles ajoutent également d'autres effets ressentis par cet épuisement professionnel tels que la dévalorisation de soi, la perte d'empathie, un manque d'efficacité, des ruminations constantes ou encore un sentiment de persécution pouvant dériver sur un délire paranoïaque. Selon Delhaye (2020), « le burn-out n'est donc pas une maladie « dans la tête » mais bien une pathologie avec des conséquences physiologiques et psychologiques observables. » (p.54).

C'est en accordant peu d'importance aux premiers signes de ces symptômes, que l'épuisement professionnel s'est installé chez les travailleur·euse·s sociaux·ales que nous avons

rencontré.e.s. C'est d'ailleurs le conseil que nous a donné Mélissa lorsque nous lui avons demandé comment elle réussissait à mieux gérer ses émotions aujourd'hui.

« Bah, s'écouter, prendre du temps pour soi (réflexion). Mais oui, vraiment s'écouter. En fait, c'est vraiment le plus important. Et pas se dire : "Vas-y tranquille, ça va aller, c'est juste une période." En fait c'est, si tu sens que tu es plus fatiguée, bah déjà mettre des holàs, si tu n'es pas d'accord avec certaines choses, le dire. Si c'est trop et tu n'y arrives pas parce que tu as déjà une semaine énorme ou même si tu n'as pas une semaine énorme, mais que c'est déjà suffisant pour toi, bah de dire : "Moi je ne peux pas prendre plus." Et puis sans culpabiliser. »

Mélissa

Pour appuyer les propos de Mélissa, nous avons compris qu'il s'agissait d'une constante question d'équilibre.

Tout l'enjeu sera d'apprendre à alterner l'activation et la désactivation. L'activation permet de garder la personne en mouvement et de promouvoir l'expérience d'émotions positives essentielles pour contrer la dépression. À l'inverse, la désactivation permet au corps et à l'esprit de récupérer, de recharger ses batteries. (Jacobs, 2020, p.211)

Bien que cette citation concerne le rétablissement suite au burn-out, nous pensons qu'elle demeure valable dans l'application quotidienne de toute personne pratiquant une activité professionnelle.

6.8 Retour au travail

Vasey (2020) stipule qu'après un burn-out, il est déconseillé de reprendre tout de suite un rythme trop intense. Le décalage risquerait d'être trop violent pour la personne qui revient au travail après un long arrêt. Cependant, l'auteure nous explique, qu'en étant confronté, de nouveau, à un environnement stressant, le-a travailleur-euse pourrait avoir l'opportunité de tester et d'appliquer des stratégies de protection. Par ce biais, iel pourra progressivement reprendre confiance en ses compétences.

« Moi j'étais contente de revenir trouver mes collègues parce que je m'entendais bien avec. C'était aussi un peu le retour à la normalité ; de retourner au travail, d'une certaine manière, c'était un peu comme si on mettait cet épisode derrière soi et que ça y est, tout va bien. »

Jade

Vasey (2020) explique également, que certains indicateurs sont à prendre en compte pour s'assurer que la personne est en capacité de reprendre le travail. Dans un premier temps, un bon niveau d'énergie doit être restauré. La personne a stabilisé son sommeil et elle sait comment se ressourcer et comment évacuer son stress. Ensuite, la personne est au clair avec ses limites. Elle sait les reconnaître et déceler les signaux avant-coureurs. Finalement, l'environnement a été aménagé avec le supérieur, de sorte à favoriser un retour prospère.

« ... ça dépend un peu des responsables, mais ils essaient quand même d'être attentifs, de faire un retour progressif, de voir ce qu'on met en place, de voir quelle décharge on a quand on revient. »

Jade

Nous avons trouvé intéressant de comparer la théorie avec quelques témoignages. Cela permet de constater qu'il existe des aménagements pour faciliter un retour progressif aux travailleur·euse·s et pour les aider dans cette étape cruciale qui succède au burn-out.

Être guéri ne signifie pas être aussi fort et invulnérable qu'avant ; l'enjeu est de ne plus être le ou la même qu'avant le burn-out. Cette transformation personnelle indispensable garantit un équilibre durable et préserve d'une rechute. Toute personne ayant vécu un burn-out est en chemin vers une meilleure qualité de vie. Les limites sont bien identifiées, la détermination à maintenir les mesures de protection est entretenue pas la crainte de revivre la souffrance. (Vasey, 2020, p.309)

6.9 Synthèse de l'analyse

Pour conclure l'analyse de notre travail, nous retenons principalement que les causes du burn-out sont multifactorielles. Avant de faire les interviews, nous avons quelques idées des causes possibles quant au déclenchement de l'épuisement professionnel. Nous avons pu confirmer ces dernières, mais avons également réalisé qu'elles ne représentent qu'une partie possible dans l'entièreté des causes du burn-out.

Nous avons pu relever des similarités ainsi que des différences en ce qui concerne les milieux professionnels. Par exemple, les horaires de travail difficiles en foyers sont l'un des éléments étant ressortis par deux des interviewé·e·s, sans que ceux-ci ne travaillent dans la même structure. Pour d'autres, les facteurs de leur épuisement ont été différents, et ce, malgré leur activité professionnelle exercée dans le même domaine.

Finalement, nous avons mieux compris les impacts environnementaux et les aspects personnels qui peuvent affecter une personne. Par-dessus tout, nous avons pu réaliser la nuance entre ceux-ci. Une personne peut être affectée par le contexte dans lequel elle se trouve et/ou par son état intérieur. Nous avons remarqué que la ligne entre ces deux données est fine, il n'est pas rare que celles-ci s'entrecroisent et nourrissent une certaine confusion chez l'individu·e.

7. Apport pour le travail social

Lorsque nous avons choisi le thème du burn-out pour notre travail de Bachelor, nous avons une forte volonté de sensibilisation auprès des travailleur·euse·s sociaux·ales. En effet, lors de nos cours et de nos diverses pratiques professionnelles, nous avons toutes été confrontées à des exemples de ce syndrome d'épuisement, sans pour autant recevoir des techniques d'évitement.

Nous avons donc étudié diverses théories que nous avons croisées avec plusieurs témoignages afin de rédiger notre travail de Bachelor. Ce dernier pourra permettre à tous·tes les travailleur·euse·s sociaux·ales qui le liront d'être plus attentif·ve·s à leurs ressources et leurs exigences. À notre sens, la sensibilisation et la mise en avant du modèle JD-R est l'une des clefs qui permettra de limiter le risque de burn-out.

Nous nous sommes penchées sur quatre hypothèses : la surcharge de travail, le perfectionnisme, les compétences émotionnelles et l'optimisme. La première est liée à la société ou à l'institution, tandis que les suivantes sont personnelles. Nous trouvons important de souligner cette nuance afin de ne pas sur-responsabiliser la personne. En effet, il n'est pas possible de changer nous-mêmes notre charge de travail puisque ce facteur ne dépend pas uniquement de nous. Cependant, être conscient·e de notre tendance au perfectionnisme, de notre capacité d'optimisme ou de nos bonnes ou mauvaises compétences émotionnelles est nécessaire. En connaissance de cause, nous avons la possibilité, dans une certaine mesure, d'adapter notre posture en effectuant un travail sur soi. Cela pourra nous permettre de nous épanouir dans notre travail en trouvant un bon équilibre entre nos ressources et nos exigences.

8. Conclusions

8.1 Limites

La première limite à laquelle ce travail nous a confrontées est celle du temps ; gérer les échéances parfois rapprochées les unes des autres, ainsi que nos quatre emplois du temps, a été un gros défi.

Un autre élément à prendre en compte et qui a impacté de manière importante notre écrit est le nombre restreint de personnes interviewées. Étant donné que notre étude concerne cinq personnes, nos résultats d'analyses ne peuvent être représentatifs de la totalité du burn-out vécu chez les travailleur·euse·s sociaux·ales. En revanche, cela donne des indications et des pistes pour d'autres recherches.

La troisième limite à laquelle nous avons été confrontées est d'ordre méthodologique. Connaître de manière personnelle l'une des personnes interviewées peut représenter un biais. Nous avons conscience que le discours de cette dernière a pu être faussé par la peur du jugement, pouvant découler de ce lien privilégié. Paradoxalement, cette limite a également pu être présente dans les autres témoignages, en raison de la sensibilité du thème à partager, face à des inconnues.

8.2 Piste d'action et perspectives

Nous nous sommes projetées pour la suite de notre travail. En effet, comme expliqué dans la partie précédente, notre visée était la sensibilisation dans un but préventif. Pour cela, nous pensons qu'il serait nécessaire d'introduire cette thématique de manière plus poussée lors des modules fondamentaux de première année à la Haute école de travail social. Actuellement, le module *F10 – Engagement personnel et professionnel* permet à une minorité d'étudiant·e·s d'approfondir ce sujet. Certes, nous sommes conscientes qu'il peut être difficile d'intégrer cette thématique parmi tous les autres thèmes que nous abordons dans notre formation. Cependant, nous pensons que la santé mentale de nos futur·e·s travailleur·euse·s sociaux·ales devrait être abordée afin de leur permettre de mieux vivre leurs premières formations pratiques, ainsi que leur futur métier.

Ce travail a exploré plusieurs aspects spécifiques du burn-out. Par souci de précision, nous avons fait le choix d'approfondir uniquement certains axes de recherche. La thématique étant extrêmement vaste, d'autres perspectives sont à approfondir.

Afin d'explorer de nouveaux horizons, de futures recherches pourraient se concentrer sur d'autres questions.

Malgré la volonté d'étudier les trois domaines principaux du travail social, nous n'avons malheureusement pas pu rencontrer de personne travaillant dans l'animation au moment de leur épuisement. Il serait intéressant de recueillir leur point de vue, afin de mettre en évidence les éventuelles différences et similarités avec les autres fonctions.

Nous avons également pensé au genre, car nous avons interviewé une majorité de femmes. Il serait pertinent de comparer nos résultats avec une analyse incluant plus d'hommes.

Le lien entre la culture et l'épuisement pourrait aussi représenter une nouvelle perspective. Les personnes que nous avons rencontrées sont toutes issues de cultures occidentales ; d'autres constats pourraient émerger en fonction de mentalités ou vécus différents.

Comme l'ont démontré Shankland et al. (2022), la santé mentale des étudiant·e·s est une problématique actuelle qui ne doit pas être négligée. Une prochaine recherche pourrait se concentrer sur le burn-out académique, afin de mettre en lumière l'impact que peuvent avoir les études sur le bien-être mental et physique.

Finalement, pour un projet de plus grande ampleur, il serait possible de rencontrer un nombre supérieur de personnes et/ou de les suivre sur une période plus étendue, ce qui permettrait de relever les potentielles évolutions positives ou négatives de leur état.

8.3 Apprentissages

À travers le croisement entre la théorie et les retours de terrains, nous avons pu acquérir des connaissances importantes que nous pourrions mettre en pratique pour nous et notre entourage. Nos objectifs de départ ont donc été atteints.

8.3.1 Communication

La rédaction de ce travail de Bachelor a été riche sur bien des aspects. En effet, nous nous sommes rendu compte qu'il nous a permis d'acquérir de nouveaux apprentissages. Notre groupe étant constitué de quatre étudiantes, nous avons dû apprendre à communiquer de manière adéquate.

La gestion de conflit a aussi été un élément clé de ce travail. Désamorcer rapidement les tensions au sein du groupe a été nécessaire, afin de maintenir un cadre sain.

Nous avons dû apprendre à nous adapter les unes aux autres et à développer davantage notre écoute active. Instaurer un climat bienveillant, dans lequel nous pouvions toutes nous sentir bien nous a permis de nous exprimer librement et en confiance. Nous nous sommes poussées vers le haut et avons été plus empathiques lorsque l'une d'entre nous avait une baisse de motivation. Cela nous a notamment aidées à renforcer la cohésion de notre groupe.

Il était essentiel de valoriser les idées des unes et des autres, tout en amenant ce qui pourrait être amélioré ou approfondi. Il nous a fallu trouver le bon équilibre entre la défense des éléments qui nous tenaient à cœur et la nécessité de faire des compromis.

8.3.2 Organisation

Ce travail a aussi été l'occasion d'améliorer nos apprentissages dans l'organisation. Afin d'être plus productives, nous nous sommes souvent réparti le travail, suite à quoi nous avons fait plusieurs *feedbacks*. Cela a permis à chacune d'améliorer son autonomie organisationnelle. Ayant des délais collectifs à respecter, il était de la responsabilité de chacune de concilier vie personnelle et scolaire, afin de rendre nos travaux dans les délais impartis.

Le travail de Bachelor est un travail conséquent, réalisé dans un temps restreint. Nous avons donc commencé par poser des objectifs réalisables dans ce laps de temps. De plus, nous avons organisé nos tâches selon leur importance et leur urgence. Toujours dans l'objectif d'avoir une

organisation optimale et structurée, nous avons appris à gérer plus efficacement notre temps. Nous avons essayé d'instaurer des délais réalistes, en prenant en compte les contraintes et les aléas du quotidien.

8.4 Transformer l'épuisement en opportunité

Malgré les difficultés engendrées par le burn-out, nous avons également repéré des éléments positifs dans nos interviews. Dans le cas de Jade, elle nous explique qu'elle s'est beaucoup remise en question durant son burn-out. Elle en venait notamment à se demander si elle était toujours faite pour le travail social et si elle pouvait encore aider les autres. C'est d'ailleurs grâce à ses questionnements qu'elle a pu se réorienter et être aujourd'hui dans un poste où elle s'épanouit. Effectivement, en changeant de lieu de travail, elle a pu remettre du sens dans ce qu'elle faisait. Elle a repris progressivement confiance en elle et est aujourd'hui persuadée qu'elle est faite pour le travail social. Simplement, grâce à son burn-out, elle sait que certains terrains et populations ne sont pas faits pour elle et ne lui conviennent pas. Un élément qui nous a marqués est que nous avons retrouvé ce même discours chez les quatre professionnel-le-s qui ont déjà surmonté leur burn-out. Nolan, Mélissa et Sophie nous ont également dit que leur burn-out avait été l'élément déclencheur, leur permettant de changer de lieu de travail et de s'épanouir dans un domaine du social et des conditions qui leur conviennent réellement.

Certes, les flammes du burn-out consomment, mais elles tendent aussi à mettre en lumière ce qui peut être changé. Comme le souligne Mélissa, son épuisement a eu beaucoup de côtés positifs. Il lui a permis de prendre plus de temps pour elle, d'apprendre à mieux s'écouter et à poser davantage ses limites. Nous trouvons important de souligner ces éléments, car ils permettent de voir qu'au-delà de l'épreuve difficile que représente le burn-out, il est parfois l'occasion de prendre un nouveau départ.

Liste des références

- American Psychiatric Association. (2013). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders* (5th ed.). <https://doi.org/10.1176/appi.books.9780890425596>
- Arnaud, B., & Mellet, É. (2019). Outil 15. Cultiver son optimisme. In B. Arnaud et É. Mellet. *La boîte à outils de la psychologie positive au travail*. (pp. 54-57). Dunod. <https://shs.cairn.info/la-boite-a-outils-de-la-psychologie-positive-au-tr--9782100776375-page-54?lang=fr>
- Assemblée générale du secteur social du canton de Genève. (2016). *Manifeste du social*. https://sit-syndicat.ch/spip/IMG/pdf/Manifeste_du_social-Mai_2016.pdf
- Avenir social. (2021, 29 avril). *L'association professionnelle est inquiète – le risque d'épuisement émotionnel dans le travail social n'a cessé de croître pendant la pandémie*. Avenir social. https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2021/04/20210427_MM-Ergebnisse_Corona_Soziale_Arbeit_F.pdf
- Ballantyne J., & Retell J. (2020). *Teaching Careers: Exploring Links Between Well-Being, Burnout, Self-Efficacy and Praxis Shock*. *Front Psychol*. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2019.02255/full>
- Beuchat, S. (2021, 18 octobre). Travail social : Risque de burn-out en croissance. *Reiso*. <https://www.reiso.org/articles/themes/travail/8080-travail-social-risque-de-burn-out-en-croissance>
- Bianchi, R., Schonfeld, I. S., & Laurent, E. (2015). Burnout-depression overlap : A review. *Clinical Psychology Review*, 36, (pp. 28-41). <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2015.01.004>
- Bilodeau, F. (s. d.). Le perfectionnisme : exigences élevées et attentes irréalistes. *Clinique de psychologie Berri*. <https://psyberri.com/le-perfectionnisme-exigences-elevees-et-attentes-irrealistes/>
- Brunet, E. (2021). Outil 29. La méthode DESC. In E. Brunet. *La Boîte à Outils de la facilitation* (pp. 96-97). Dunod. <https://shs.cairn.info/la-boite-a-outils-de-la-facilitation--9782100820689-page-96?lang=fr&tab=texte-integral>
- Collier, J., Bergen, T., & Li, H., (2024). *Revue intégrative des stratégies de prévention et de traitement de la fatigue de compassion chez les infirmières en oncologie*. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10861230/pdf/conj-34-1-38.pdf>
- Combal, I. (2017). 3. Perfectionniste, performant et heureux !. In Bataille, S., Bernardeau, C., Combal, I., Ollivier, Y., Pailley, A., Serre, N., Sez nec, J. *Réussir son retour au travail*. (pp.57-92). InterEditions.

Confédération suisse. (s. d.). *Mobbing*.

<https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Arbeit/Arbeitsbedingungen/gesundheitsschutz-am-arbeitsplatz/Psychosoziale-Risiken-am-Arbeitsplatz/Mobbing.html>

Coppin, G., & Sander, D. (2010). *Chapitre 1 : Théories et concepts contemporains en psychologie de l'émotion*.

[https://www.unige.ch/fapse/e3lab/static/pdf/Coppin%20&%20Sander%20\(2010\).pdf](https://www.unige.ch/fapse/e3lab/static/pdf/Coppin%20&%20Sander%20(2010).pdf)

Delbrouck, M. (2020). Interventions spécifiques relatives au burn-out professionnel. In M. Mikolajczak., E. Zech., I. Roskam. *Burn-out professionnel, parental et de l'aidant* (pp. 259-278). De Boeck Supérieur.

Delbrouck, M. (2020). Introduction générale à la prise en charge médico-psycho-systémique du burn-out. In M. Mikolajczak., E. Zech., I. Roskam. *Burn-out professionnel, parental et de l'aidant* (pp. 111-117). De Boeck Supérieur.

Delbrouck, M. (2008). 1. Résumé du profil du candidat au burn-out. In M. Delbrouck. *Le burn-out du soignant Le syndrome d'épuisement professionnel* (pp. 31-35). De Boeck Supérieur. <https://shs.cairn.info/le-burn-out-du-soignant--9782804100995-page-31?lang=fr>.

Delhay, S. (2020). Processus physiologique menant au burn-out. In M. Mikolajczak., E. Zech., I. Roskam. *Burn-out professionnel, parental et de l'aidant* (pp. 47-58). De Boeck Supérieur.

Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A., Schaufeli, W. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), (pp. 499-512).

Desrumaux, P., (2016). Harcèlement au travail. In P. Desrumaux. *Psychologie du Travail et des Organisations 110 notions clés* (pp. 231-235). Dunod.

<https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2016.01.0231>

Droz, N., Wahlen, A., (2018). *Burnout la maladie du XXIe siècle*. Favre.

Du Penhoat, G., (2023). Outil 50. Développer l'optimisme. In G. Du Penhoat (Éd.), *La boîte à outils de la gestion du stress*, (pp. 156-157). Dunod. <https://shs.cairn.info/la-boite-a-outils-de-la-gestion-du-stress--9782100848881-page-156?lang=fr>

Gay, P., & Genoud, P.A. (2020). *Quelles compétences émotionnelles protègent des différentes dimensions du burnout chez les enseignants du primaire ?* <https://doi.org/10.4000/ree.572>

Gentaz, É., Richard, S., & Glowinski, D. (2023). Santé mentale. *Compétences émotionnelles : de quoi parle-t-on ?* https://www.unige.ch/fapse/sensori-moteur/application/files/6816/8261/0219/Competences_Emotionnelles_SanteMentale_Mars23.pdf

- Guillevic, A. (2023, 17 octobre). *Intelligence collective en entreprise : 5 moyens de limiter le biais de conformité*. Les Echos solutions. <https://solutions.lesechos.fr/equipe-management/c/intelligence-collective-en-entreprise-5-moyens-de-limiter-le-biais-de-conformisme-42093/>
- Haberey-Knuessi, V. (2011). Des exigences aux ressources, le modèle de Demerouti au service des soins infirmiers. *Recherche en soins infirmiers*, N° 104(1), (pp. 23-29). <https://doi.org/10.3917/rsi.104.0023>.
- Jacobs, A. (2020). Soigner l'hygiène de vie : la question du sommeil dans le burn-out. In M. Mikolajczak., E. Zech., I. Roskam. *Burn-out professionnel, parental et de l'aidant* (pp. 209-216). De Boeck Supérieur.
- Journée, I. (2022, 16 mai). *Le perfectionnisme malsain accroît le risque de burn-out*. BPACT. <https://bpact.be/fr/le-perfectionnisme-malsain-accroit-le-risque-de-burn-out/>
- Keller, V., & Tabin, J.-P. (2002). *La Charge héroïque : Missions, organisations et modes d'évaluation de la charge de travail dans l'aide sociale en Suisse romande*. EESP.
- Kotsou, I., Farnier, J., Shankland, R., Mikolajczak, M., Quoidbach, J., & Leys, C. (2022). *Développer les compétences émotionnelles : en 8 séances*. Dunod.
- Lanore, P. (2023). 3. Communication Non Violente. In P. Lanore, *Développement personnel* (pp. 309-316). Mardaga. <https://shs.cairn.info/guide-indispensable-des-decisions-efficaces-9782804734466-page-309?lang=fr&tab=texte-integral>
- Lebaron, F. (2020). Optimisme vs pessimisme. *La psychologie collective et les dynamiques sociales*, 53(3), pp. 6-8. <https://doi.org/10.3917/sava.053.0006>
- Martin-Krumm, C. (2012). L'optimisme : une analyse synthétique. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 93(1), pp. 103-133. <https://doi.org/10.3917/cips.093.0103>
- Martin-Krumm, C., & Lecomte, J. (2019). La psychologie positive. In C. Martin-Krumm, et J. Dans Marmion, J. Lecomte, *Psychologie Une exploration*. (pp. 213 -233). Éditions Sciences Humaines. <https://doi.org/10.3917/sh.marmi.2019.01.0213>
- Mikolajczak, M., Zech, E., & Roskam, I. (2020). *Burn-out professionnel, parental et de l'aidant : Comprendre, prévenir et intervenir*. De Boeck Supérieur.
- Mikolajczak, M. (2020). Améliorer la gestion du stress et développer l'assertivité. In M. Mikolajczak., E. Zech., I. Roskam. *Burn-out professionnel, parental et de l'aidant* (pp. 167-185). De Boeck Supérieur.

- Munroe, V., & Brunette, N. (2001). L'épuisement professionnel (burn-out) : Un problème réel. *Reflète : Revue ontarioise d'intervention sociale et communautaire*, 7(1), pp. 165-191. <https://doi.org/10.7202/026343ar>
- Neuville, C., & Yaïch S. (2019). 49. L'optimisme. In C. Neuville, et S. Yaïch, *Pro en Gestion du stress*. (pp. 154-155). Vuibert. <https://shs.cairn.info/pro-en-gestion-du-stress--9782311623178-page-154?lang=fr>
- Nils, F., & Neiryck, I. (2018). Clinique du burn out et perspective écosystémique. *Cahiers de psychologie clinique*, 51(2), pp. 131-155. <https://doi.org/10.3917/cpc.051.0131>
- Office fédéral de la statistique (2019). *Le stress et les risques psychosociaux ont augmenté dans le monde professionnel en 2017*. <https://www.bfs.admin.ch/asset/fr/9366232>
- Office fédéral de la statistique OFS. (2014). *Rapport de méthodes Echantillonnage boule de neige La méthode de sondage déterminée par les répondants*.
- Organisation Mondiale de la Santé. (2017). *La dépression : Parlons-en*. <https://www.who.int/fr/news/item/30-03-2017--depression-let-s-talk-says-who-as-depression-tops-list-of-causes-of-ill-health#:~:text=La%20d%C3%A9pression%20est%20une%20maladie,pendant%2014%20jours%20ou%20plus>.
- Organisation mondiale de la Santé. (2022). *CIM-11 : Classification internationale des maladies pour les statistiques de mortalité et de morbidité* (11e révision). <https://icd.who.int/browse/2024-01/mms/fr>
- Picart, L., & Jaussaud, J. (2018). Risques psychosociaux : Envisager le burnout comme un processus organisationnel. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 33, 7(4), pp. 34-52. <https://doi.org/10.3917/rimhe.033.0034>
- Pirsoul, T. (2020). Les antécédents et les conséquences du burn-out professionnel. In M. Mikolajczak., E. Zech., I. Roskam. *Burn-out professionnel, parental et de l'aidant* (pp. 59-74). De Boeck Supérieur.
- République et Canton de Genève. (s. d.). *Crises économiques à Genève à travers le temps*. <https://statistique.ge.ch/crises/index.html>
- Robbe-Kernen, M., & Kehtari, R. (2014, 24 septembre). Les professionnels de la santé face au burnout : facteurs de risque et mesures préventives. *Revue Médicale Suisse*. <https://doi.org/DOI:10.53738/REVMED.2014.10.443.1787>
- Roskam, I. (2020). Processus étiologique et détours communs aux différentes formes de burn-out. In M. Mikolajczak., E. Zech., I. Roskam. *Burn-out professionnel, parental et de l'aidant* (pp. 35-45). De Boeck Supérieur.

- Roskam, I., Mikolajczak M. (2020). Effectuer le bilan des facteurs de risques et de protection, la balance Risques et Ressources (BR2). In M. Mikolajczak., E. Zech., I. Roskam. *Burn-out professionnel, parental et de l'aidant* (pp. 137-166). De Boeck Supérieur.
- Salembier-Trichard, A. (2019). Épuisement professionnel, burn out. *L'information psychiatrique*, Volume 95(5), pp. 311-315. <https://shs.cairn.info/revue-l-information-psychiatrique-2019-5-page-311?lang=fr>
- Sander, D. (2018, septembre). Quand les émotions favorisent l'apprentissage. *La Recherche*. <https://www.larecherche.fr/quand-les-%C3%A9motions-favorisent-lapprentissage>
- Shankland R., Gayet C., & Richeux N. (2022). *La santé mentale des étudiants*. Elsevier Masson. (pp. 7-17)
- Sillig, L. (2014, 15 janvier). « Les émotions sont souvent rationnelles ». *Le Temps*. <https://www.letemps.ch/sciences/emotions-souvent-rationnelles>
- Travail.Suisse. (2024, 29 novembre). Stress et surcharge chronique au travail. *Travail.Suisse*. <https://www.travailsuisse.ch/fr/travail/conditions-de-travail/2024-11-29/comblent-le-retard-pris-par-les-salaires-surmonter-la-crise>
- Trybou, V. (2016, 17 mars). Quand le perfectionnisme mène au burn-out professionnel. *Huffpost*. https://www.huffingtonpost.fr/life/article/quand-le-perfectionnisme-mene-au-burn-out-professionnel_73873.html
- Vasey, C. (2020). La reprise du travail. In M. Mikolajczak., E. Zech., I. Roskam. *Burn-out professionnel, parental et de l'aidant* (pp. 303-309). De Boeck Supérieur.
- Vasey, C. (2020). Outil 30. Contenez la colère, l'agacement et l'agressivité. In C. Vasey. *La boîte à outils de votre santé au travail* (pp. 116-119). Dunod.
- Westrelin N., Gérain P., Mikolajczak M. (2020). Définition et conceptualisation des burn-outs. In M. Mikolajczak., E. Zech., I. Roskam. *Burn-out professionnel, parental et de l'aidant* (pp. 19-34). De Boeck Supérieur.

Annexes

Formulaire de consentement vierge

h e t s Haute école de travail social Genève Filière Travail social	
¹ Formulaire de consentement pour le Travail de Bachelor of Arts	
RECHERCHE <i>Burn out chez les travailleur-euse-s sociaux-ales : Quand apporter de l'aide devient un fardeau</i>	
Responsable(s) du projet de recherche :	BLANCHARD Amely, étudiante, amely.blanchard@etu.hesge.ch CHARPILLOZ DE LA FUENTE Éloïse, étudiante, eloise.de-la-fuente@etu.hesge.ch FALCONNET Laura, étudiante, laura.falconnet@etu.hesge.ch GASPOZ Alexiane, étudiante, alexiane.gaspoz@etu.hesge.ch
Directrice du projet de recherche :	POMA THELER, Ester, Maître d'enseignement, HETS-GE, ester.pomatheler@hesge.ch
INFORMATION AUX PARTICIPANTS ET CONSENTEMENT DE PARTICIPATION	
<u>Information aux participants</u>	
<p>Cette recherche s'inscrit dans le cadre du travail de Bachelor en travail social de la HETS à Genève. De par cette recherche, nous souhaitons mettre en lumière la réalité de cet épuisement afin de mieux comprendre cette thématique et ce qu'elle peut impliquer. L'objectif est de comprendre comment le déséquilibre entre les ressources et les exigences favorise le burn-out chez les TS, en nous basant sur le modèle JD-R exposé dans le livre de Mikolajczak et al. (2020).</p>	
<p>Il vous sera demandé de participer à des entretiens semi-directifs afin que nous puissions mieux comprendre ce que vous avez vécu. Ces entretiens seront dirigés par deux étudiantes de la HETS-GE et vos réponses resteront anonymes. Les entretiens seront enregistrés et l'enregistrement sera détruit au terme de ce TB. L'intégralité de la retranscription ne figurera pas dans le travail final, cependant, certaines parties peuvent être utilisées afin d'expliquer nos propos.</p>	
<p>Le temps requis pour cette recherche est estimé à environ 1h30 minutes et l'accès aux résultats de la recherche seront accessibles sur demande.</p>	
<u>Consentement de participation à la recherche</u>	
<p>Sur la base des informations qui précèdent, je confirme mon accord pour participer à la recherche « <i>Burn out chez les travailleur-euse-s sociaux-ales : Quand apporter de l'aide devient un fardeau</i> », et j'autorise :</p>	
<hr/>	
¹ Ce formulaire de consentement a été rédigé par E. Poma Theler et inspiré de celui utilisé à l'Université de Genève.	
1	

- l'utilisation des données à des fins scientifiques étant entendu que les données resteront anonymes et qu'aucune information ne sera donnée sur mon identité. OUI NON
- l'utilisation des données à des fins pédagogiques (cours et séminaires de formation d'étudiants ou de professionnels soumis au secret professionnel). OUI NON

J'ai choisi volontairement de participer à cette recherche. J'ai été informé-e du fait que je peux me retirer en tout temps sans fournir de justifications et que je peux, le cas échéant, demander la destruction des données me concernant.

Ce consentement ne décharge pas les organisateurs-trices de la recherche de leurs responsabilités. Je conserve tous mes droits garantis par la loi.

Prénom, Nom _____

Signature _____

Date _____

ENGAGEMENT DU CHERCHEUR

L'information qui figure sur ce formulaire de consentement et les réponses que nous avons données aux participants décrivent avec exactitude le projet de TB.

Afin de garantir la protection de vos données, nous nous engageons à respecter le « Code éthique de la recherche de la HES-SO ». Ainsi, nous nous engageons à respecter les droits fondamentaux et à ne pas nuire aux personnes et n'émettrons pas de jugements sur les propos recueillis. Des passages d'informations pourront se trouver dans le TB, mais ne permettront pas de vous identifier. En cas de note A, le travail pourra figurer à l'Infothèque sans pour autant que les témoignages puissent être reconnus. Enfin, les données recueillies lors des entretiens ne seront communiquées en aucun cas aux autres membres, employés ou direction de l'établissement dans lequel s'effectuera la recherche.

Prénom, Nom _____

Signature _____

Date _____

Questionnaire pour les professionnel-le-s

Questionnaire Travail de Bachelor : Burn-out

CONTEXTE ET PRÉSENTATION

- 4 étudiantes HETS en 2ème année de bachelor, dans les 3 filières
- On a décidé de faire notre TB sur le burn-out chez les TS car c'est un sujet d'actualité surtout dans le domaine du social. But de prévention, obtenir des outils pour pouvoir se protéger à l'avenir. Thématique vaste qui nous convient à toutes les 4. Pour approfondir un sujet qu'on a vu en surface.
- Comment le déséquilibre entre les ressources et les exigences favorise-t-il le burn-out des travailleur-euse-s sociaux-ales.

ÉTHIQUE

- Données anonymes, utilisées à des fins scolaires
- Possibilité de se retirer à tout moment ou de ne pas répondre à une/certaines questions
- Si cela convient, nous effectuerons un enregistrement vocal
- La retranscription ne figurera pas dans le TB
- Toutes les données seront détruites à la fin du TB

DONNÉES PERSONNELLES

1. Pouvez-vous nous parler un peu de vous (Prénom, âge, degré de formation, enfants, lieu et profession au moment du burn-out et actuelle, parcours professionnel, hobbies) ?

HISTOIRE DU BURN-OUT

2. Pouvez-vous nous décrire plus en détail votre poste, vos responsabilités, le public avec lequel vous travaillez ?
3. Sur une échelle de 1 à 10, à combien êtes-vous satisfait de votre travail (avant et maintenant)?
4. Avez-vous fait une ou plusieurs expériences de burn-out ?
5. Comment avez-vous su que vous étiez en burn-out ? Un diagnostic a-t-il été posé ? Si oui, par qui ? En savez-vous un peu plus ?
6. Après le diagnostic, avez-vous été en arrêt de travail ? Si oui, combien de fois et combien de temps ?
7. Est-ce qu'après le syndrome du burn-out, vous avez repris dans le même domaine et le même lieu ?
8. Quelle était votre relation avec votre hiérarchie et vos collègues ?
9. Comment vous sentiez-vous dans votre travail ?
10. Avez-vous senti une évolution vous menant au burn-out (surprise, étapes clés, avertissement, élément déclencheur, limites le laps de temps durant lequel vous ne vous sentiez pas bien avant que le diagnostic soit posé) ?
11. Voici un schéma qui théorise les étapes du burn-out. Avez-vous l'impression qu'il correspond à votre parcours ? Si oui, pouvez-vous nous en dire un peu plus (intensité des phases) ? Si non/partiellement, pouvez-vous nous dire ce qui change (ordre, étape en moins/plus, plusieurs fois la même) ?

12. Quels ont été vos symptômes (physiques, émotionnels, mentaux) ?

13. Durant cette période, avez-vous gardé des contacts/un lien avec vos collègues ou bénéficiaires (messages, rencontre collègues, mails, appels) ? Quel impact cela a-t-il eu sur vous ?

14. Pour vous, quelles ont été les causes ou facteurs qui vous ont mené au burn-out ?

PERFECTIONNISME (définition)

15. Qu'est-ce que le perfectionnisme pour vous ? (si différent donner définition)

16. Sur une échelle de 0 à 10 à quel point vous considérez-vous comme une personne perfectionniste ?

17. Pensez-vous que cela peut avoir un lien avec votre burn-out ? Pourquoi ?

CHARGE DE TRAVAIL IMPORTANTE

18. Sur une échelle de 0 à 10, comment ressentiez-vous votre charge de travail ? Pourriez-vous nous en dire plus (constante ou fluctuante, nombre de bénéficiaires, heures d'administratif, temps pour le faire, sollicitations collègues/autres, soutien des collègues) ?

19. Pensez-vous que cela peut avoir un lien avec votre burn-out ? Pourquoi ?

CHARGE ÉMOTIONNELLE & COMPÉTENCES ÉMOTIONNELLES

20. Dans le travail social, qu'est-ce que la charge émotionnelle pour vous ? (si différent donner définition)

21. Sur une échelle de 0 à 10 comment évalueriez-vous votre charge émotionnelle ?

22. Pensez-vous que cela peut avoir un lien avec votre burn-out ? Pourquoi ?

23. Avez-vous eu l'impression d'avoir vécu un équilibre/déséquilibre entre ce que vous ressentiez et votre marge pour l'exprimer ?

24. Savez-vous ce que sont les compétences émotionnelles ? Comment les définiriez-vous ? (si différent donner définition)

25. Sur une échelle de 0 à 10 comment évalueriez-vous la qualité de votre gestion émotionnelle ?

26. Pensez-vous que cela peut avoir un lien avec votre burn-out (atout ou frein) ? Pourquoi ?

27. Qu'est-ce qui vous permet de gérer ou non vos émotions ?

OPTIMISME

28. Sur une échelle de 0 à 10 vous considérez-vous optimiste (10) ou pessimiste (0) ? Comment le percevez-vous dans votre pratique quotidienne (exemple) ?

29. Pensez-vous que cela peut avoir un lien avec votre burn-out (atout ou frein) ? Pourquoi ?

30. Ce trait de caractère a-t-il évolué durant votre burn-out ?

PENDANT ET APRÈS LE BURN-OUT, AUTRE

31. Nous allons nous baser sur le modèle du JD-R (explication) Qu'en pensez-vous ? Faites-vous un lien avec votre situation ? Lequel ?
32. Quelles sont vos valeurs en lien avec le TS ? Vous sentiez-vous en adéquation avec celles-ci ?
33. Avez-vous repris votre activité professionnelle (la même, changer, taux de travail, changement de lieu) ?
34. Comment avez-vous préparé votre retour (soutien de qui, improvisé, télétravail, retour progressif) ?
35. Vous manquait-il quelque chose pour un bon retour ? Si oui, quoi ?
36. Est-ce que les causes de votre burn-out ont disparu à votre retour ou avez-vous appris à vivre avec ?
37. Comment vous sentiez-vous par rapport à vos collègues et bénéficiaires (appréhension, joie, retrouvailles, crainte du regard, jugement, décalage) ?
38. Comment avez-vous géré le questionnement autour de votre absence (collègues, bénéficiaires) ?
39. Comment avez-vous géré la charge de travail qui vous attendait (remplacements, choses en attente, urgences) ?
40. Avez-vous ressenti, à un moment donné, de la pression de la part de qui que ce soit (hiérarchie, collègues, proches, bénéficiaires) ?
41. Voulez-vous rajouter quelque chose ?

Questionnaire pour l'étudiante

Questionnaire Travail de Bachelor : Burn-out

CONTEXTE ET PRÉSENTATION

- 4 étudiantes HETS en 2ème année de bachelor, dans les 3 filières
- On a décidé de faire notre TB sur le burn-out chez les TS car c'est un sujet d'actualité surtout dans le domaine du social. But de prévention, obtenir des outils pour pouvoir se protéger à l'avenir. Thématique vaste qui nous convient à toutes les 4. Pour approfondir un sujet qu'on a vu en surface.
- Comment le déséquilibre entre les ressources et les exigences favorise-t-il le burn-out des travailleur·euse·s sociaux·ales.

ÉTHIQUE

- Données anonymes, utilisées à des fins scolaires
- Possibilité de se retirer à tout moment ou de ne pas répondre à une/certaines questions
- Si cela convient, nous effectuerons un enregistrement vocal
- La retranscription ne figurera pas dans le TB
- Toutes les données seront détruites à la fin du TB

DONNÉES PERSONNELLES

1. Pouvez-vous nous parler un peu de vous (Prénom, âge, degré de formation, enfants, lieu et profession au moment du burn-out et actuelle, parcours professionnel, hobbies) ?

HISTOIRE DU BURN-OUT

2. Pouvez-vous nous décrire plus en détail vos postes, vos responsabilités, le/s public/s avec le/s quel vous travaillez ?
3. Sur une échelle de 1 à 10, à combien étiez-vous satisfaite de vos stages ?
4. Avez-vous fait une ou plusieurs expériences de burn-out ?
5. Comment avez-vous su que vous étiez en burn-out ? Un diagnostic a-t-il été posé ? Si oui, par qui ? En savez-vous un peu plus ?
6. Après le diagnostic, avez-vous été en arrêt de travail/études ? Si oui, combien de fois et combien de temps ?
7. Est-ce qu'après le syndrome du burn-out, vous avez repris dans le même domaine et le même lieu ? Si non, que prévoyez-vous pour la suite ?
8. Quelle était votre relation avec vos hiérarchies et vos collègues ?
9. Comment vous sentiez-vous dans vos stages ?
10. Avez-vous senti une évolution vous menant au burn-out (surprise, étapes clés, avertissement, élément déclencheur, limites le laps de temps durant lequel vous ne vous sentiez pas bien avant que le diagnostic soit posé) ?
11. Voici un schéma qui théorise les étapes du burn-out. Avez-vous l'impression qu'il correspond à votre parcours ? Si oui, pouvez-vous nous en dire un peu plus (intensité des phases) ? Si non/partiellement, pouvez-vous nous dire ce qui change (ordre, étape en moins/plus, plusieurs fois la même) ?

12. Quels ont été vos symptômes (physiques, émotionnels, mentaux) ?
13. Durant cette période, avez-vous gardé des contacts/un lien avec vos collègues ou bénéficiaires (messages, rencontre collègues, mails, appels) ? Quel impact cela a-t-il eu sur vous ?
14. Pour vous, quelles ont été les causes ou facteurs qui vous ont mené au burn-out ?

PERFECTIONNISME (définition)

15. Qu'est-ce que le perfectionnisme pour vous ? (si différent donner définition)
16. Sur une échelle de 0 à 10 à quel point vous considérez-vous comme une personne perfectionniste ?
17. Pensez-vous que cela peut avoir un lien avec votre burn-out ? Pourquoi ?

CHARGE DE TRAVAIL IMPORTANTE

18. Sur une échelle de 0 à 10, comment ressentiez-vous votre charge de travail ? Pourriez-vous nous en dire plus (constante ou fluctuante, nombre de bénéficiaires, temps d'étude, heures d'administratif, temps pour le faire, sollicitations collègues/autres, soutien de l'école, des collègues et des enseignants) ?
19. Pensez-vous que cela peut avoir un lien avec votre burn-out ? Pourquoi ?

CHARGE ÉMOTIONNELLE & COMPÉTENCES ÉMOTIONNELLES

20. Dans votre travail, qu'est-ce que la charge émotionnelle pour vous ? (si différent donner définition)
21. Sur une échelle de 0 à 10 comment évalueriez-vous votre charge émotionnelle ?
22. Pensez-vous que cela peut avoir un lien avec votre burn-out ? Pourquoi ?
23. Avez-vous eu l'impression d'avoir vécu un équilibre/déséquilibre entre ce que vous ressentiez et votre marge pour l'exprimer ?
24. Savez-vous ce que sont les compétences émotionnelles ? Comment les définiriez-vous ? (si différent donner définition)
25. Sur une échelle de 0 à 10 comment évalueriez-vous la qualité de votre gestion émotionnelle ?
26. Pensez-vous que cela peut avoir un lien avec votre burn-out (atout ou frein) ? Pourquoi ?
27. Qu'est-ce qui vous permet de gérer ou non vos émotions ?

OPTIMISME

28. Sur une échelle de 0 à 10 vous considérez-vous optimiste (10) ou pessimiste (0) ? Comment le percevez-vous dans votre pratique quotidienne (exemple) ?
29. Pensez-vous que cela peut avoir un lien avec votre burn-out (atout ou frein) ? Pourquoi ?
30. Ce trait de caractère a-t-il évolué durant votre burn-out ?

PENDANT ET APRÈS LE BURN-OUT, AUTRE

31. Nous allons nous baser sur le modèle du JD-R (**explication**) Qu'en pensez-vous ? Faites-vous un lien avec votre situation ? Lequel ?
32. Quelles sont vos valeurs en lien avec le TS ? Vous sentiez-vous en adéquation avec celles-ci ?
33. Avez-vous repris votre activité professionnelle (la même, changer, taux de travail, changement de lieu) ?
34. Comment préparez-vous votre retour (soutien de qui, improvisé, télétravail, retour progressif) ?
35. Est-ce que les causes de votre burn-out ont disparu à votre retour ou avez-vous appris à vivre avec ?
36. Comment vous sentez-vous par rapport à vos collègues et bénéficiaires (appréhension, joie, retrouvailles, crainte du regard, jugement, décalage) ?
37. Comment gérez-vous le questionnement autour de votre absence (collègues, bénéficiaires) ?
38. Avez-vous ressenti, à un moment donné, de la pression de la part de qui que ce soit (hiérarchie, collègues, proches, bénéficiaires) ?
39. Voulez-vous rajouter quelque chose ?