

**Haute Ecole**  
**« ICHEC – ECAM – ISFSC »**



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**« Dans quelle mesure les styles de leadership influencent-ils les burn-out au sein des entreprises ? »**

Mémoire présenté par :

**Pierre-Henri Heymbeeck**

Programme : **Master en sciences  
commerciales**

Année académique 2024-2025

Promotrice : **Vladia Schrooten**

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles



*En premier lieu, je souhaite exprimer ma profonde gratitude à Madame Schooten, ma promotrice, pour ses conseils avisés, sa disponibilité et sa bienveillance tout au long de ce travail. Son accompagnement m'a permis d'enrichir mes réflexions et de structurer mes idées avec clarté.*

*Je tiens également à remercier chaleureusement Lionel Borcy, dont la relecture attentive et les corrections ont été d'une aide précieuse dans la finalisation de ce mémoire.*

*Un merci tout particulier à ma femme, Alena Bálková. Ces cinq années de cours du soir ont été rudes, exigeantes et chronophages, mais c'est grâce à son soutien constant, sa patience et sa foi en moi que j'ai pu aller au bout de ce parcours. Sans elle, je n'y serais tout simplement pas arrivé.*

*Je remercie aussi l'ensemble du corps professoral de l'ICHEC, pour la richesse des enseignements reçus et la qualité de l'encadrement offert durant ces années.*

*Reprendre un bachelier, puis un master en cours du soir, n'a pas été une décision facile. C'est un choix exigeant, qui demande des sacrifices, de l'endurance, mais qui s'est révélé extrêmement formateur, tant sur le plan professionnel que personnel.*

*Aujourd'hui, une page se tourne. Je ne sais pas encore ce que je vais faire de toutes ces soirées désormais libres... Mais ce qui est certain, c'est que je les aborde avec la satisfaction d'avoir mené ce projet à terme, et la curiosité de voir ce que la suite me réserve.*

## **Engagement Anti-Plagiat du Mémoire**

**« Je soussigné, HEYMBEECK, Pierre-Henri, étudiant en master en sciences commerciales, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.**

**Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »**

**Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.**

**Déclaration sur l'honneur sur le respect des règles de référencement et sur l'usage des IA génératives dans le cadre du mémoire ou d'un travail**

Je soussigné(e), Pierre-Henri Heymbeeck, matricule 200107, déclare sur l'honneur les éléments suivants concernant l'utilisation des intelligences artificielles (IA) dans mon travail / mémoire :

| Type d'assistance                      |                                                                                                                                             | Case à cocher |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Aucune assistance                      | J'ai rédigé l'intégralité de mon travail sans avoir eu recours à un outil d'IA générative.                                                  |               |
| Assistance avant la rédaction          | J'ai utilisé l'IA comme un outil (ou moteur) de recherche afin d'explorer une thématique et de repérer des sources et contenus pertinents.  | ✓             |
| Assistance à l'élaboration d'un texte  | J'ai créé un contenu que j'ai ensuite soumis à une IA, qui m'a aidé à formuler et à développer mon texte en me fournissant des suggestions. |               |
|                                        | J'ai généré du contenu à l'aide d'une IA, que j'ai ensuite retravaillé et intégré à mon travail.                                            |               |
|                                        | Certains parties ou passages de mon travail/mémoire ont été entièrement été générés par une IA, sans contribution originale de ma part.     |               |
| Assistance pour la révision du texte   | J'ai utilisé un outil d'IA générative pour corriger l'orthographe, la grammaire et la syntaxe de mon texte.                                 | ✓             |
|                                        | J'ai utilisé l'IA pour reformuler ou réécrire des parties de mon texte.                                                                     | ✓             |
| Assistance à la traduction             | J'ai utilisé l'IA à des fins de traduction pour un texte que je n'ai pas inclus dans mon travail.                                           |               |
|                                        | J'ai également sollicité l'IA pour traduire un texte que j'ai intégré dans mon mémoire.                                                     |               |
| Assistance à la réalisation de visuels | J'ai utilisé une IA afin d'élaborer des visuel, graphiques ou images.                                                                       | ✓             |
| Autres usages                          |                                                                                                                                             | ✓             |

Autres usages : J'ai utilisé l'IA pour mettre en page mes transcriptions générées par Teams lors de mes entretiens.

Je m'engage à respecter ces déclarations et à fournir toute information supplémentaire requise concernant l'utilisation des IA dans mon travail / mémoire, à savoir : J'ai mis en annexe les questions posées à l'IA et je suis en mesure de restituer les questions posées et les réponses obtenues de l'IA. Je peux également expliquer quel le type d'assistance j'ai utilisé et dans quel but.

Dans le but d'alléger les annexes, j'ai mis un exemple de question/réponse pour la correction orthographique, la reformulation et la mise en page de mes transcriptions. J'ai à ma disposition l'entièreté des captures d'écran si nécessaire.

Fait à Auderghem, le 07/05/2025

Signature :

**Heymbeeck, Pierre-Henri**

Digitally signed  
by Heymbeeck,  
Pierre-Henri  
Date: 2025.05.18  
21:33:41 +02'00'

## Table des matières

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| Introduction .....                                              | 1  |
| 1. La logique extractive .....                                  | 3  |
| 1.1 La Terre .....                                              | 3  |
| 1.2 En entreprise .....                                         | 4  |
| 2. Le burn-out .....                                            | 5  |
| 2.1 Les causes .....                                            | 5  |
| 2.2 Les conséquences .....                                      | 6  |
| 2.3 Les solutions .....                                         | 10 |
| 3. Le leadership .....                                          | 15 |
| 3.1 Définition .....                                            | 15 |
| 3.2 Les différents types de leadership .....                    | 15 |
| 3.2.1 La théorie transactionnelle .....                         | 16 |
| 3.2.2 La théorie transformationnelle .....                      | 17 |
| 3.2.3 Le leadership éthique .....                               | 18 |
| 3.3 Influence du leadership sur le burn-out .....               | 20 |
| 3.4 Le manager toxique .....                                    | 21 |
| 4. La prévention du burn-out .....                              | 27 |
| 4.1 Théorie de la conservation des ressources .....             | 27 |
| 4.2 Le job-crafting .....                                       | 30 |
| 4.3 La prévention proactive .....                               | 33 |
| 4.4 L'entreprise et la prévention du burn-out .....             | 35 |
| 5. Conclusion de la partie théorique .....                      | 37 |
| 6. Recherche empirique .....                                    | 38 |
| 6.1 Introduction de la recherche .....                          | 38 |
| 6.2 Objectif de la recherche .....                              | 38 |
| 6.3 Développement des hypothèses .....                          | 38 |
| 6.4 Méthodologie .....                                          | 39 |
| 6.5 Présentation des intervenants .....                         | 40 |
| 6.6 Synthèse des résultats clés .....                           | 42 |
| 6.6.1 Les causes du burn-out .....                              | 42 |
| 6.6.2 Le leadership transformationnel .....                     | 44 |
| 6.6.3 Le leadership transactionnel .....                        | 46 |
| 6.6.4 Le manager toxique .....                                  | 47 |
| 6.6.5 Détection du leadership toxique par les entreprises ..... | 48 |
| 6.6.6 La prévention en entreprise .....                         | 49 |
| 6.6.7 Points d'attention non discutés .....                     | 50 |

|        |                                                           |    |
|--------|-----------------------------------------------------------|----|
| 6.7    | Comparaison entre la théorie et la pratique .....         | 50 |
| 6.7.1  | Les causes du burn-out .....                              | 50 |
| 6.7.2  | Le leadership transformationnel .....                     | 51 |
| 6.7.3  | Le leadership transactionnel .....                        | 52 |
| 6.7.4  | Le manager toxique .....                                  | 52 |
| 6.7.5  | Détection du leadership toxique par les entreprises ..... | 53 |
| 6.7.6  | La prévention en entreprise .....                         | 54 |
| 6.8    | Interprétation des résultats .....                        | 55 |
| 6.9    | Réponse à la question de recherche .....                  | 60 |
| 6.10   | Limites de l'étude .....                                  | 61 |
| 6.11   | Perspectives pour le futur .....                          | 62 |
| 6.11.1 | Une formation indispensable.....                          | 62 |
| 6.11.2 | Objectifs de la formation.....                            | 62 |
| 6.11.3 | Contenu de la formation.....                              | 63 |
| 6.11.4 | Offres de formations actuelles en Belgique .....          | 65 |
| 6.11.5 | Synthèse de l'entretien .....                             | 65 |
| 6.11.6 | Comparaison avec ma formation .....                       | 66 |
| 6.11.7 | Pistes d'amélioration.....                                | 67 |
|        | Conclusion.....                                           | 67 |
|        | Bibliographie.....                                        | 70 |

## Table des figures et tableaux

|                                                                                                                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figure 1 Productivité du travail selon l'absence de longue durée .....                                                                                                    | 7  |
| Figure 2 Modèle traditionnel des courbes des coûts de la qualité .....                                                                                                    | 8  |
| Figure 3 Risque de burn-out selon la santé financière.....                                                                                                                | 9  |
| Figure 4 Répartition moyenne des comportements de leadership toxique observés dans un échantillon de 243 infirmiers.....                                                  | 22 |
| Figure 5 Répartition des répondants selon le degré de manifestation du burn-out .....                                                                                     | 24 |
| Figure 6 Modèle des mécanismes psychologiques dans un environnement toxique .....                                                                                         | 25 |
| Tableau 1 Résumé des résultats de l'étude de Nunes et Palma-Moreira .....                                                                                                 | 26 |
| Figure 7 Corrélations entre variables sociodémographiques, ressources (soutien social et capital psychologique), dimensions du burn-out et intention de départ.....       | 29 |
| Figure 8 Corrélations entre les différentes dimensions du job crafting, le stress de rôle, le burn-out, la disponibilité psychologique et la performance au travail. .... | 31 |
| Figure 9 Corrélations entre le burn-out, le job-crafting (centré sur la prévention et la promotion), l'auto-efficacité et la performance.....                             | 32 |
| Figure 10 Actions proactives appliquées lors de la prévention du burn-out .....                                                                                           | 34 |
| Tableau 2 Programme de formation sur la prévention et la gestion du burn-out .....                                                                                        | 64 |



## Introduction

L'origine de ce mémoire découle de plus de 15 ans d'expérience dans le monde du travail. Lors de ces différentes années, l'utilisation dans mon entourage du mot burn-out s'est faite de manière exponentielle. D'abord indirectement, chez mes collègues, puis directement à travers l'expérience de mon épouse, qui en a souffert pendant plus de six mois.

Lorsque cette dernière s'est fait traiter, j'ai pu remarquer que la charge mentale de la guérison n'était imputée que sur elle. À elle de s'améliorer, au moyen de séances de yoga, de visites chez le psychologue, de cures de bien-être. En aucun cas, la question de la responsabilité ne s'est posée sur l'entreprise dans laquelle elle travaillait. Au contraire, l'entreprise la soutenait en compensant son salaire non payé par sa mutuelle et en payant ses séances dans un centre de réhabilitation.

Cette expérience m'a permis de réaliser que sa culture d'entreprise ne luttait pas contre le burn-out, et pire, l'encourageait indirectement. C'est en faisant ce constat que j'ai donc décidé d'approfondir le sujet du rôle de l'entreprise dans ces cas de burn-out, et plus particulièrement le rôle du manager, tant dans le développement que dans la prévention du burn-out.

Il faut savoir qu'une personne travaillant en Belgique passe en moyenne 30 heures par semaine sur son lieu de travail. De plus, 8% des travailleurs effectuent plus de 49 heures par semaine (Eurostat, 2024).

Dès lors, le bien-être au travail joue un rôle essentiel dans nos entreprises. Mais ces dernières en sont-elles conscientes ?

Un environnement de travail toxique, un leadership inefficace, un manque de soutien de la part des managers, un mauvais équilibre entre travail et vie privée ou encore un manque de perspective d'évolution sont autant de raisons citées par les employés quittant leur entreprise.

Pour certains, ces raisons provoquent de l'épuisement, du cynisme ou un sentiment d'incompétence, ayant un impact direct sur la performance organisationnelle. Ces travailleurs développent un désengagement envers l'entreprise, ce qui peut mener à des absences prolongées (Ahmed et al., 2024 ; Boomhower et al., 2018).

En Belgique, ces 20 dernières années, les absences prolongées incluant les burn-out ont été multipliées par 3. Même si ces cas ne peuvent être liés uniquement à des raisons professionnelles, les burn-out sont souvent influencés par le lieu de travail. Des recherches ont prouvé que la perception du travail par l'employé peut accélérer ou ralentir le développement du burn-out (Van den Broele et al., 2024).

L'impact des burn-out sur les entreprises est multiple. Nous pouvons, dans un premier temps, citer la difficulté organisationnelle. Souvent, les entreprises ne remplacent pas la personne absente, même à moyen-terme. Dès lors, les managers doivent réorganiser la charge de travail et l'imputer sur les autres personnes de l'équipe. Cette solution a comme

conséquence d'augmenter les tâches des employés encore présents avec comme résultat une pression supplémentaire et un effet boule de neige sur la propagation des absences de longue durée (Van den Broele et al., 2024 ; Boomhower et al., 2018).

Ensuite, l'absentéisme de longue durée, dont le burn-out fait partie, a un impact sur la productivité de l'entreprise. Il engendre une différence de productivité de 19,23% entre entreprises alors que celles pouvant éviter les absences de longue durée sont 1,39 fois plus productives que celles atteintes par des cas de burn-out.

Enfin, en plus d'un impact important sur les coûts sociaux dus à l'intervention des mutualités et de l'assurance maladie, il existe un coût financier pour l'entreprise, calculé en Belgique à 23 677€ par cas de burn-out en 2022. Par conséquent, les absences prolongées ont un lien direct avec la santé financière de l'entreprise (Van den Broele et al., 2024).

Face aux conséquences du burn-out sur l'entreprise, le rôle du manager est capital. La manière dont il va diriger son équipe, aussi appelée leadership, va avoir un impact direct sur le bien-être de l'employé et donc sur la performance de l'entreprise (Ahmed Khan et al., 2016 ; Kelly & Hearld, 2020).

Au regard de ces éléments, il me semble capital de conscientiser les entreprises quant aux causes du burn-out et de leur offrir des pistes à explorer afin de réduire l'absentéisme de longue durée.

D'abord, j'ai défini le burn-out et en ai détaillé les causes. Il est important de comprendre les sources du problème afin de savoir quels leviers activer pour l'éviter.

Par la suite, j'ai détaillé les différents styles de leadership les plus appliqués et étudiés, et quels sont leurs impacts sur les burn-out.

Après cela, j'ai interrogé des spécialistes du burn-out (psychologues, gestionnaires de centre de burn-out, médecins du travail) afin de récolter des informations capitales à ma recherche.

Enfin, j'ai comparé les données récoltées auprès d'experts afin de valider ou non mes hypothèses.

Avant de commencer la lecture de mes recherches, il est important pour moi de vous faire part des mesures mises en place afin d'éviter tout biais. En effet, ma proximité au sujet, à travers mon épouse, peut influencer mon jugement. C'est pour cela que j'ai structuré ma recherche à travers une approche méthodologique rigoureuse, en m'appuyant sur des sources scientifiques ayant des points de vue variés.

Bonne lecture !

# 1. La logique extractive

## 1.1 La Terre

Le 22 avril 2025, nous avons fêté le 55ème anniversaire de la journée de la Terre, créée en 1970 par Gaylord Nelson et Denis Hayes. Depuis 2007, cet anniversaire se déroule 4 mois avant le jour officiel du dépassement de la Terre. Actuellement, il faudrait 1,6 planète pour satisfaire nos activités (Richardson, 2018).

Notre besoin d'accumuler remonte au début de notre existence. Pour survivre, il fallait avoir le plus de nourriture possible, de quoi se couvrir et de quoi se chauffer en suffisance. À l'époque, nul ne considérait notre impact sur la planète.

Toute l'économie capitaliste repose sur cette surconsommation. Des tonnes de publicités perçues par un être humain, à l'obsolescence programmée, tout est fait pour que nous sortions notre portefeuille (Morrison, 2020).

Aujourd'hui, nous ne parlons plus de consommation mais de surconsommation. La population n'achète plus pour satisfaire ses besoins primaires mais veut également satisfaire ses besoins d'appartenance, d'estime et d'accomplissement. Cela engendre un coût sur la planète, coût plus élevé que cette dernière ne peut payer (Morrison, 2020 ; Richardson, 2018).

La croissance importante qu'a connue l'économie depuis la révolution industrielle n'a pas que des bénéfices. Les experts s'entendent pour dire que les activités humaines sont néfastes à l'environnement à travers l'augmentation de la population et une consommation excédentaire des ressources naturelles affectant la biodiversité, les forêts, l'eau et la qualité de l'air (Richardson, 2018).

La crise climatique illustre parfaitement notre besoin d'avoir toujours plus. L'ONU explique qu'entre 2010 et 2019, 7348 catastrophes naturelles majeures ont touché 4,2 milliards de personnes et ont engendré une perte économique de 2970 milliards de dollars (Morrison, 2020).

Compte tenu de ces observations, nous pourrions penser que l'être humain, supposé rationnel, ferait tout pour mettre en œuvre des comportements adéquats afin d'inverser la tendance. Or, bien que des mesures soient prises, la conscience collective n'est pas encore prête.

Mais si nous ne sommes pas prêts à gérer la planète afin de ne pas la laisser périr et d'arrêter d'exploiter plus de ressources qu'elle ne peut produire, qu'en est-il de l'exploitation des ressources principales d'une entreprise, ses employés ?

Cette logique extractive s'applique-t-elle aussi dans les organisations ? Quelles en sont les conséquences pour l'humain ? C'est ce que nous allons voir dans la prochaine partie.

## 1.2 En entreprise

Nous exploitons la planète comme nous exploitons les individus, c'est le constat que Pascal Chabot (2017) fait dans son livre « Global burn-out ». Tout comme la biosphère qui est devenue une ressource à extraire sans tenir compte de ses limites, certains employés sont poussés dans leurs derniers retranchements sans considération pour leur bien-être et leur santé mentale.

Les logiques managériales modernes cherchent la rentabilité maximale quitte à ne pas se soucier de l'humain. Les conditions de travail sont de plus en plus exigeantes et ces demandes sont cachées dans une novlangue managériale au goût du jour. Être disponible à toute heure est appelé « flexibilité », la suppression de postes est devenue l'« optimisation des ressources humaines » ou encore un « poste polyvalent » n'est autre qu'un emploi où l'accumulation de plusieurs tâches se fera sans rémunération supplémentaire.

L'humain se voit considéré comme une simple pièce du puzzle, un composant dans la grande machine du capitalisme avec une pression constante entraînant stress, fatigue chronique et perte de sens. Le burn-out en est le résultat ; une conséquence d'un environnement où les employés sont poussés au-delà de leurs limites, où une issue semble introuvable (Chabot, 2017 ; Korhonen & Komulainen, 2023).

La stratégie organisationnelle qui privilégie la croissance de l'entreprise au développement de ses employés est un exemple concret de cette logique extractive appliquée aux travailleurs. Ces derniers sont choisis et placés aux postes où ils seront le plus utiles afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Peu importe ses désidérata, seule la rentabilité de l'humain compte. L'épanouissement professionnel n'est que secondaire et chanceux sont ceux qui se sentent considérés et satisfaits de leur développement personnel.

Le salarié se voit attribuer des tâches sous-qualifiées ou trop exigeantes par la direction afin d'optimiser la rentabilité aux dépens de son développement personnel et de son bien-être. De plus, l'absence de formation et la non-reconnaissance du travail accompli renforce le sentiment des employés de n'appartenir qu'à une machine dont les rouages sont mal huilés (Koropets et al., 2020 ; Saqib & Allen, 2024).

À la lumière de ces points énumérés, ma comparaison entre cette gestion à court terme et la logique extractive appliquée à la terre se fait naturellement. Comme la terre qui s'exprime à travers des catastrophes naturelles et un réchauffement climatique, l'employé va également avoir des symptômes qui, s'ils ne sont pas traités à temps, vont engendrer un burn-out.

Mais qu'est-ce concrètement un burn-out ? Quels sont les symptômes et quelles en sont les conséquences ?

## 2. Le burn-out

### 2.1 Les causes

Bien que ce mémoire se concentre sur les causes du burn-out liées à la vie en entreprise, il est important de spécifier que celles-ci ne s'expliquent pas uniquement par la vie professionnelle. Même si des facteurs personnels jouent un rôle dans l'apparition du phénomène, il se manifeste principalement sur le lieu de travail.

Des recherches récentes démontrent que l'environnement de travail peut à lui seul ralentir ou accélérer les cas de burn-out au sein des équipes.

Une étude réalisée par Securex démontre que le travail explique 40% des apparitions de burn-out alors que les attributs socio-démographiques n'expliquent que 5% (Van Den Broele et al., 2024).

Cette prédominance est confirmée par l'Organisation Mondiale de la santé qui a déterminé 10 facteurs de risque pouvant atteindre la santé mentale d'un employé :

- Le contenu du travail et la conception des tâches
- La charge de travail et le rythme de travail
- L'organisation des horaires de travail
- Le niveau de contrôle sur son travail
- L'environnement et les équipements de travail
- La culture et le fonctionnement organisationnel
- Les relations interpersonnelles au travail
- Le rôle dans l'organisation
- Le développement de carrière
- La frontière entre le travail et la vie personnelle (Sarkar et al., 2024).

Les causes les plus habituelles rencontrées en entreprise sont la pression au travail, les conflits de rôles et l'insécurité de l'emploi avec la charge de travail au sommet de l'origine du phénomène. Nous pouvons aussi citer l'absence de ressources qui engendre un manque de contrôle et d'autonomie, et enfin un manque de soutien de la part de ses superviseurs (Van Den Broele et al., 2024 ; Martinez-Diaz et al., 2023).

Le travail, d'un point de vue psychologique, est « considéré comme toute activité structurée au caractère obligatoire et visant à transformer l'environnement physique ou social ou soi-même. » (Van Den Broele et al., 2024, p. 11).

Même si l'on peut supposer que seules les personnes fragiles mentalement sont susceptibles d'être atteintes par un burn-out, ce sont surtout les employés les plus investis croyant en l'importance de leur travail qui se voient touchés par ce phénomène.

À travers un manque de reconnaissance, une surcharge de travail en constante augmentation et une surcharge émotionnelle, le burn-out peut toucher l'entièreté de l'organigramme d'une entreprise.

De plus, les nouvelles technologies nous imposent d'être toujours connectés, d'être flexibles et font disparaître la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle (Martinez-Diaz et al., 2023 ; Chabot, 2017).

Securex et la KU Leuven ont démontré qu'entre 2019 et 2021, il y a eu une croissance de 60% d'employés présentant des symptômes de burn-out tandis qu'une étude de Deloitte montre que 80% des répondants souffrent de problèmes liés à la santé mentale. On peut y voir que 47% d'entre eux attribuent leur source de stress à des facteurs en relation avec le travail (Van Den Broele et al., 2024 ; Sarkar et al., 2024).

Les causes du burn-out ayant été établies, il est intéressant de se tourner vers les conséquences de celui-ci. D'abord sur l'entreprise et ensuite sur l'humain.

## **2.2 Les conséquences**

Le burn-out a des conséquences multiples, que ce soit pour l'entreprise, pour la personne concernée mais aussi pour son entourage. Loin d'être un problème individuel, le burn-out constitue un enjeu systémique où le coût économique et humain est énorme.

Dire qu'une entreprise doit éviter les absences de longue durée semble être une évidence. Néanmoins, entre 2016 et 2021, l'INAMI rapporte que ces absences ont triplé et augmenté de 46% lorsqu'il s'agit de cas de burn-out.

L'impact qu'ont ces absences sur les entreprises est multiple.

La productivité va baisser. En effet, une entreprise qui arrive à éviter les arrêts de travail prolongés est 1,39 fois plus productive et si elle possède une faible rotation du personnel. La figure ci-dessous montre que la productivité diminue lorsque le taux d'absentéisme augmente (Van Den Broele et al., 2024).

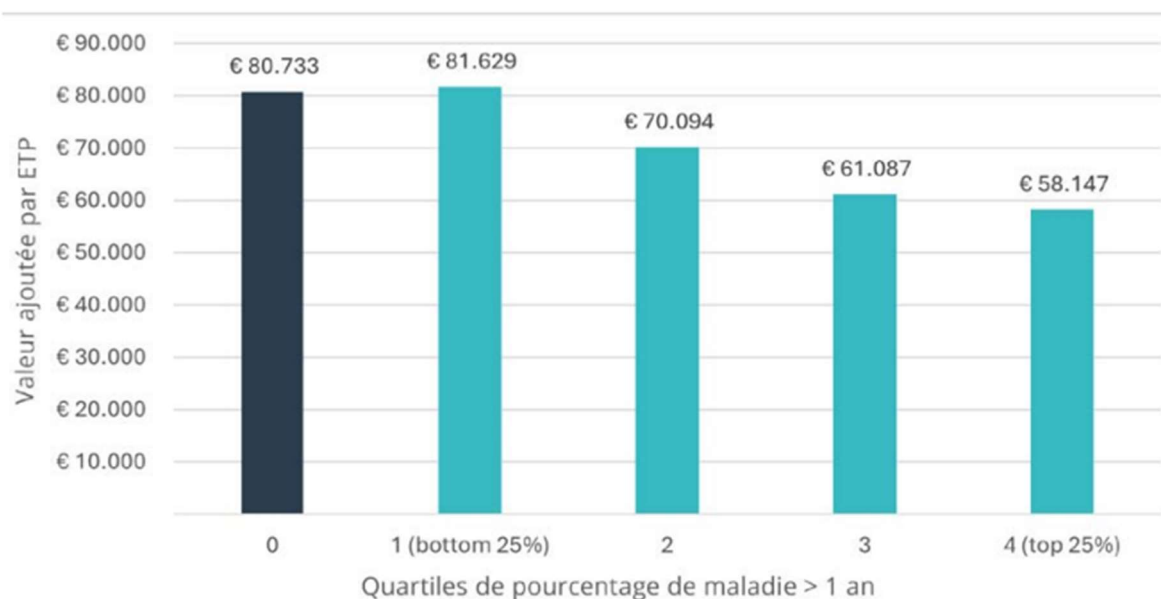


Figure 1 Productivité du travail selon l'absence de longue durée

Source : Van den Broele, E., Van Laere, T., & Verlinden, H. (2024). *Le Burn-out et les performances de l'entreprise 2024*. Securex. <https://www.securex.be/fr/publications/white-papers/burn-out-et-les-performances-de-l-entreprise-2024>

De plus, le burn-out va avoir un impact considérable sur la qualité du travail et l'efficacité opérationnelle des entreprises. Cette perte de qualité va engendrer des coûts liés aux erreurs, conduire à des pertes de revenus et à une baisse générale de la performance économique de l'organisation.

La santé financière de l'entreprise va en pâtir. Sa rentabilité diminuera dû au manque de productivité, ce qui aura un impact direct sur les cas de burn-out. En effet, les entreprises les moins performantes verront leur cas de burn-out augmenter de 25%. (Van Den Broele et al., 2024 ; Yanna et al., 2023).

Securex a développé une étude montrant la corrélation entre l'absentéisme et les performances d'une entreprise. En plus d'autres facteurs, comme le salaire brut ou le nombre de contrats étudiants, cette étude a démontré qu'un taux d'absentéisme de longue durée avait un impact sur la santé financière d'une entreprise. En effet, le coût moyen d'un salarié absent pour cause de burn-out est calculé à 23 677 € en 2022 (Van Den Broele et al., 2024).

Il existe également des coûts indirects liés au burn-out tels que la baisse du moral collectif et la propagation de la démotivation entre salariés qui renforcent l'effet boule de neige sur l'efficacité de l'entreprise.

La figure ci-dessous permet de mieux comprendre l'impact indirect du burn-out sur les coûts. Ce modèle montre que la qualité du travail résulte d'un équilibre entre les coûts de prévention et de contrôle, qu'on peut définir par les investissements réalisés pour maintenir la qualité du travail, et les coûts d'échec.

L'efficacité de l'entreprise diminuant suite à des burn-out, les coûts des erreurs vont augmenter ce qui va générer un coût par unité de production plus élevé pour maintenir la qualité du travail.

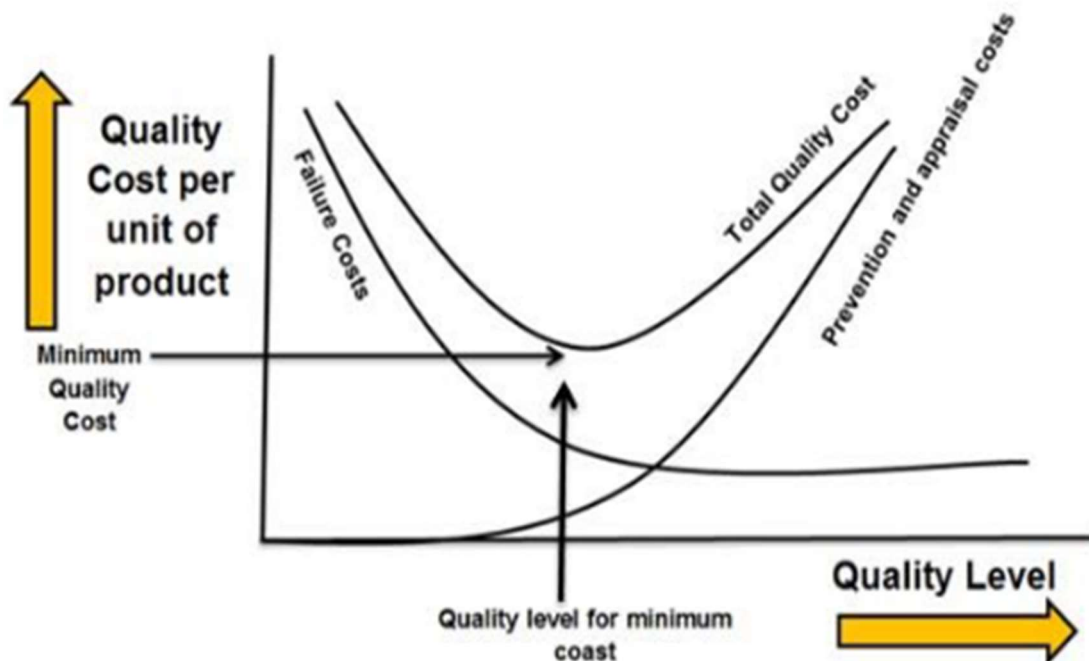


Figure 2 Modèle traditionnel des courbes des coûts de la qualité

Source : Yanna, L., Yang, S., & Lin, Z. (2023). *Analysis of the Impact of Job Burnout on Quality and Economic Benefits of Enterprises*. Journal of Economics, Management and Trade. <http://dx.doi.org/10.9734/jemt/2023/v29i91125>

Lors d'une absence de courte durée, équivalente à moins d'un mois, l'employeur fournit un salaire garanti. Il semble donc clair que cette absence va nuire à la productivité d'une entreprise. Une absence de longue durée sera couverte par la mutuelle. Dès lors, il serait facile de penser que le coût étant imputé en dehors de l'entreprise, la productivité ne baisserait plus. Or, ce raisonnement serait erroné. En effet, il faut prendre en compte les coûts supplémentaires dus notamment aux remplacements, comprenant le temps de recrutement, de formation et d'adaptation du nouvel employé.

De plus, un coût humain, difficile à chiffrer, rentre en compte dans l'équation. Le manager devra réorganiser le travail, les personnes de l'équipe pourraient se retrouver avec une surcharge de travail pour pallier au manque d'expérience du nouvel arrivant et la motivation de l'équipe se verrait diminuée, ce qui engendrerait une baisse de productivité au sein de l'équipe.

Un autre impact qu'a le burn-out sur les entreprises est la baisse de qualité du travail fourni, engendrant ainsi une augmentation de plaintes et de retours négatifs de clients et impactant ainsi la réputation de l'entreprise et sa rentabilité à long terme (Van Den Broele et al., 2024 ; Yanna et al., 2023).



Une entreprise qui est capable de maintenir une bonne performance verra ses absences de longue durée diminuer. La figure ci-dessous nous montre que les 25% des entreprises les moins performantes ont un taux d'absences de plus de 3 mois de 3,78% alors que le quart des entreprises les plus performantes n'ont qu'un taux de 2,37%.

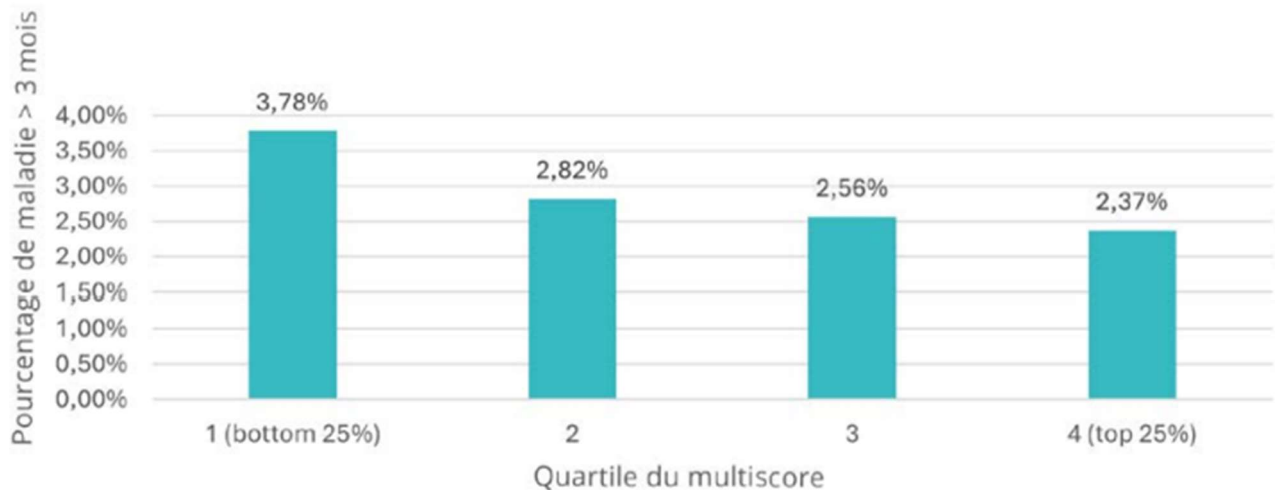


Figure 3 Risque de burn-out selon la santé financière

Source : Van den Broele, E., Van Laere, T., & Verlinden, H. (2024). *Le Burn-out et les performances de l'entreprise 2024*. Securex. <https://www.securex.be/fr/publications/white-papers/burn-out-et-les-performances-de-l-entreprise-2024>

Avec des performances moindres dans l'entreprise, la pression au travail se voit augmentée ce qui exacerbe les absences de longue durée, entraînant une baisse de la productivité. L'effet domino est en place (Van Den Broele et al., 2024).

Maintenant que les conséquences sur l'entreprise ont été vues, passons à la partie concernant l'humain.

Une personne souffrant de burn-out ne s'en rend pas compte directement. Les signes avant-coureurs sont souvent négligés car apparentés à une grosse fatigue. Le burn-out s'installe progressivement et, à un certain stade, il devient trop tard pour intervenir. Souvent, on pense que le burn-out est binaire : soit on l'a, soit on ne l'a pas. Pourtant, il s'agit d'un spectre.

Après la fatigue, la personne concernée souffre d'une sensation d'impuissance face aux tâches demandées. Elle voit son emploi comme une montagne infranchissable, remplie de projets dénués de sens, et se juge impuissante face à l'ampleur du travail. Elle s'estime ensuite inutile et à bout de force.

Si ces manifestations persistent, cette personne va alors vivre une crise du sens. Cette crise existentielle remet en question tout l'intérêt qu'elle porte dans son travail. Elle se voit piégée dans un système dont les attributs ne lui correspondent plus. C'est alors qu'elle ne va plus pouvoir se lever le matin, n'ayant plus de motivation et ne voyant plus l'intérêt de ses tâches quotidiennes. Elle a l'impression que plus rien ne peut l'aider et se retrouve enfermée dans ses idées noires, ne voulant plus accomplir la moindre activité.

Le burn-out est maintenant ancré en elle.

Bien que le burn-out soit vu comme une maladie personnelle, des chercheurs ont démontré que le partenaire d'une personne souffrant de burn-out est également à risque en raison de la fatigue compassionnelle (Yanna et al., 2023 ; Chabot, 2017).

Comme indiqué plus haut, la personne concernée se sent impuissante et ne sait pas quelles solutions apporter à la résolution de son problème. Elle se rend chez le médecin, qui va poser un diagnostic et lui fournir un certificat médical. Mais à partir de là, que faire ?

## 2.3 Les solutions

Les programmes de réhabilitation centrés sur l'individu sont les plus souvent utilisés dans la cure d'un burn-out. Ils vont suggérer au malade de changer son comportement ou ses habitudes, comme mieux manger, faire plus de sport ou encore développer des stratégies pour mieux gérer le stress.

Cependant, une étude réalisée en Finlande entre 2016 et 2018 sur deux programmes de réhabilitation du burn-out montre que les programmes centrés sur l'individu ne fonctionnent pas à long terme. Ces programmes, alignés sur une logique néolibérale, demandent au malade de s'auto-gérer sans que l'entreprise n'ait à repenser la gestion de son personnel. Cela induit une perception du burn-out comme étant un problème individuel et non une accumulation de problèmes systémiques ayant mené la personne à l'état de burn-out. Cela va normaliser ces situations en entreprise et va remettre indirectement la faute sur l'employé absent auprès des autres membres de l'équipe. C'est lui qui ne gère pas bien le stress, qui a besoin de vivre plus sainement et qui ne fait pas assez d'efforts. En aucun cas, les conditions de travail, la division des tâches ou le management défaillant ne seront remis en question (Korhonen & Komulainen, 2023).

Dès lors, il est important de se focaliser sur les facteurs qui ont créé cette situation. Ne pas remettre en question les dimensions organisationnelles et structurelles de l'entreprise revient à remettre la responsabilité uniquement sur l'individu et non sur les conditions de travail qui l'ont mené à sa situation de détresse.

Bien que ces programmes aient permis une amélioration à court terme, si aucun changement n'est apporté à l'environnement de travail, l'employé, lorsqu'il reprend son activité, doit faire face aux mêmes problèmes rencontrés précédemment.

En conséquence, ces cures de bien-être sont une solution provisoire où l'individu se sent mieux à court terme mais où les racines du problème ne sont pas résolues. Le burn-out aura de fortes chances de réapparaître car la pression au travail, le leadership d'un manager ou les conditions de travail ne sont pas modifiés. Ces programmes vont masquer le problème au lieu de le résoudre (Yanna et al., 2023 ; Korhonen & Komulainen, 2023).

Alors, ne serait-il pas judicieux de responsabiliser les employeurs sur les risques de burn-out afin qu'ils puissent prendre les mesures nécessaires s'ils le détectent ? Encore faudrait-il pouvoir avoir accès à des outils les aidant dans cette tâche. Utiliser un instrument valide et fiable semble être la solution la plus simple, mais c'est là où la tâche devient

compliquée. Peu d'instruments sont disponibles, et ils se résument à des questionnaires dont la plupart ont besoin d'un rafraîchissement.

Il existe un instrument plus récent, le Burnout Assessment Tool ou B.A.T., qui est développé par la KU Leuven et supporté par un consortium international de scientifiques spécialisés dans le domaine du burn-out, qui permet d'analyser de manière plus complète l'état de santé mentale des travailleurs tout en offrant un outil utilisable en entreprise. Le B.A.T. évalue le burn-out en fonction de 4 dimensions : l'épuisement, la distance mentale vis-à-vis du travail, les troubles cognitifs et les troubles émotionnels, tout en tenant compte de troubles secondaires comme la dépression ou les troubles psychosomatiques.

Néanmoins, ces outils ne permettent pas d'estimer l'importance du risque de burn-out au sein de l'entreprise. Dès lors, un système de prévention doit être mis en place afin d'être confronté le moins possible aux cas de burn-out.

Un rapport du SERV, le conseil social et économique de la Flandre, rapporte trois niveaux de prévention.

Le premier niveau vise l'entreprise et son organisation ; en favorisant l'allègement du travail, en recrutant plus de personnel ou en fixant des objectifs atteignables et réalistes.

Le second niveau vise à atténuer les dégâts du burn-out dès l'apparition des premiers symptômes. Cela passe par des programmes aidant les employés à mieux gérer leur stress ou par l'ouverture de discussions permettant aux salariés d'exprimer leurs problèmes liés à la pression du travail demandé.

Le dernier niveau de prévention se concentre sur les personnes souffrant de burn-out et leur réintégration et adaptation à l'environnement de travail (Van Den Broele et al., 2024).

Mais si la prévention échoue ou pire si celle-ci n'existe pas, les cas de burn-out sont détectés trop tard, au moment où l'employé se voit anéanti et reçoit son premier certificat médical de longue durée. La solution apportée est alors de se reposer et de suivre un programme de bien-être.

Une étude réalisée pendant 18 mois auprès de 32 974 employés américains démontre que les programmes de bien-être adoptés en entreprise n'ont pas d'impact significatif sur l'absentéisme, la productivité et la rotation du personnel.

En effet, même si la personne adopte un mode de vie plus sain, ne pas s'attaquer aux problèmes systémiques, comme des conditions de travail marquées par la pression, l'absence de reconnaissance ou une charge de travail importante, ne va pas permettre au salarié de s'épanouir. Il restera confronté aux causes mêmes du burn-out.

De plus, les entreprises qui mettent en place ces programmes poursuivent souvent un objectif de rentabilité, en visant une réduction des coûts liés aux absences de longue durée. Cependant, les bénéfices financiers tardent à se concrétiser, ce qui peut conduire à remettre en question l'investissement initial.

Ne rechercher le bien-être de ses employés que pour un souci de rentabilité ne permet pas de résoudre les problèmes car la pression du résultat est toujours présente. Guérir à tout prix afin de permettre à son employeur de ne pas perdre de l'argent. Est-ce vraiment ce sentiment que le malade veut ressentir lorsqu'il est en quête du bien-être ?

Afin d'améliorer l'efficacité de ces dispositifs de bien-être, il faut emprunter des chemins qui s'attaquent aux problèmes structurels des entreprises et non à l'individu avec notamment un leadership axé sur l'épanouissement de l'équipe ou encore sur l'allègement de la charge de travail. Il faut également un programme personnalisé répondant aux besoins de chaque personne au lieu de dispositifs génériques pouvant ne pas convenir à chacun.

Bien que les programmes de bien-être puissent changer les habitudes d'une personne, ils ne suffisent pas à modifier l'entreprise et induire un changement dans le management (Song & Baicker, 2019).

Si ces solutions classiques proposées ne fonctionnent pas, comment l'entreprise peut-elle se prémunir contre la croissance des cas de burn-out ?

Une étude réalisée en 2023 nous propose des solutions hybrides impliquant l'individu et l'entreprise. Cette méthode transfère la responsabilité sur les deux parties prenantes et ne va pas imputer le poids de la guérison uniquement sur le malade (Korhonen & Komulainen, 2023).

Dans un premier temps, il est important de réformer les conditions de travail en réduisant la charge de travail et en établissant des limites claires.

Ensuite, il faut former les managers dans une optique plus humaine. Un leadership éthique et bienveillant qui fait preuve d'empathie à l'égard de son équipe. De plus, il faut insister sur l'apparition du feedback positif afin d'augmenter la reconnaissance ressentie par les employés.

Enfin, instaurer une politique de prévention du burn-out permet aux entreprises d'éviter d'agir trop tard, lorsque la crise de sens est déjà présente chez la personne. Cela passe par la réflexion autour d'une nouvelle stratégie organisationnelle, la modification d'un environnement toxique, notamment en rééquilibrant les responsabilités et en évitant les réunions inutiles. Il s'agit aussi de favoriser un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, avec des périodes de récupération obligatoires ou une plus grande flexibilité dans les horaires.

Une nouvelle approche consiste à faire du problème du burn-out une défaillance systémique et non une faiblesse individuelle. Lorsqu'un cas de burn-out éclot, une réflexion organisationnelle est nécessaire car un malade n'est autre que le reflet d'un environnement de travail contraignant n'offrant pas de rétribution à la hauteur des efforts des employés.

Aussi longtemps que la charge mentale de la guérison est placée sur la personne souffrant de burn-out, ce dernier ne peut disparaître. Il faut que la part de responsabilité soit redistribuée et que les entreprises prennent conscience du rôle qu'elles jouent dans cette maladie en pleine croissance (Ughulu, 2024 ; Korhonen & Komulainen, 2023).

Une transition est nécessaire. Pour ce faire, il existe plusieurs pistes.

La première consiste à humaniser le travail.

D'abord, en offrant plus d'autonomie aux employés. La perte de sens est un des symptômes du burn-out, l'autonomie est en partie une solution.

Ensuite, en articulant le travail autour du cycle biologique. Adapter les heures de travail pour respecter les durées de sommeil, augmenter le nombre de pauses dans la journée ou inclure des journées de repos pour respecter le cycle menstruel des femmes sont des paramètres qui peuvent réduire le surmenage.

Enfin, en développant une culture de la reconnaissance où les employés se sentent valorisés.

La seconde est de conscientiser la population sur les limites du modèle actuel. La transition doit être sociale et écologique et doit permettre de reconsidérer nos priorités économiques et politiques et ne faisant plus de la rentabilité la priorité mais mettre le bien-être de l'humain au centre des préoccupations.

La dernière repose sur l'idée de donner au travail un but différent de la rentabilité. Comprendre que le travail doit rendre une personne épanouie et accomplie. Or, certains envisagent le travail comme une prison psychologique où ils sont réduits à un outil de production et où leur voix n'est pas entendue (Ughulu, 2024 ; Chabot, 2017).

Il est important que cette transition soit élaborée de manière participative et le dialogue instauré entre la direction et les employés. Si ce n'est pas le cas, les mesures décidées ne seront vues que comme des solutions préfabriquées sans impact sur la santé mentale des équipes.

Le but de cette transition est de changer la stratégie à long terme de l'organisation ce qui peut se faire uniquement avec l'accord de toutes les personnes impliquées. Ancrer un nouveau paradigme demande des efforts et ceux-ci ne seront payants que si tout le monde s'y accorde en y apportant un engagement soutenu.

Cette approche démontre que le burn-out n'est pas une affaire personnelle mais le résultat de facteurs systémiques influençant la santé mentale des employés (Ughulu, 2024 ; Van Den Broele et al., 2024).

La question se pose alors de savoir par où commencer ?

Des recherches montrent que 75 % de la rotation du personnel serait due à de mauvaises relations entre les équipes et leur leadership. Souvent, on forme les managers à accomplir des résultats, à guider et à planifier, mais on les prépare rarement à prendre soin de leurs subordonnés, à les écouter. En d'autres termes, on les forme à bien diriger et, au passage, à faire en sorte que leurs équipes rapportent du chiffre d'affaire, mais pas à bien gérer des collaborateurs (Weiss, 2020).

L'entreprise doit offrir un espace où le bien-être de l'employé est favorisé. Elle va devoir allouer des ressources suffisantes, définir une stratégie claire où les objectifs seront S.M.A.R.T. (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels) et évaluer le bien-être des employés de façon régulière.

Les managers sont les premiers à pouvoir déceler les symptômes de burn-out. Dès lors, leur formation est capitale dans une optique de stratégie plus humaine. Il est important que l'employé se sente en confiance dans une équipe, que la discussion avec son supérieur puisse se faire sans peur de représailles.

Pour ce faire, le manager doit être formé à l'écoute active, à favoriser les feedbacks, à la détection du stress au sein de son équipe mais aussi à être apte à surveiller sa santé mentale (Yanna et al., 2023 ; Sarkar et al., 2024).

L'importance du manager ne doit pas être négligée.

La stratégie de management explique 24 % de la productivité, 16 % de l'innovation en entreprise, 21 % de la motivation des employés et 24 % de la productivité d'un collaborateur. Ces pourcentages sont largement influencés par les managers soutenant alors que les managers toxiques feront baisser ces résultats.

Une étude démontre que seulement 33 % des managers appliquent un style de leadership soutenant et pourront prévenir du surmenage. Au sein de leurs équipes, seulement 1 % sont à risque.

62 % des répondants estiment avoir un manager neutre alors que 5 % d'entre eux jugent avoir un manager toxique. La moitié des personnes confrontées à un manager toxique risquent le burn-out et 38 % veulent démissionner (Dujardin, 2023).

Un style de management toxique appliqué en entreprise a de grandes conséquences sur la santé financière mais aussi sur l'humain. Le management toxique se propage au sein d'une entreprise et joue un rôle important dans la culture négative de l'entreprise, surtout si le manager a un poste à haute responsabilité, résultant sur la perte de talents et la difficulté d'en recruter de nouveaux, dû à la mauvaise réputation de l'entreprise.

Le leadership soutenant va répondre à trois besoins psychologiques primaires d'un employé, en offrant de l'autonomie et la possibilité aux employés d'être eux-mêmes, en favorisant la solidarité au sein de son équipe et créant ainsi un sentiment d'appartenance et enfin en permettant aux employés de s'accomplir à travers leurs compétences en stimulant le développement de leur talent.

Ce faisant, le leader soutenant peut accomplir des projets en collaboration avec son équipe où les objectifs seront fixés ensemble. À contrario, le leader toxique fait preuve d'autorité, ne laisse pas la place au dialogue et n'impose pas le respect auprès de son équipe car celle-ci ne reçoit pas de vision claire sur la stratégie à appliquer (Sarkar et al., 2024 ; Dujardin, 2023).

Au vue de ces informations, une question se pose : si la solution se trouvait dans le leadership ?

### 3. Le leadership

#### 3.1 Définition

Au sein des traditions de la science de gestion et des théories organisationnelles, le leadership est un concept central désignant les processus par lesquels l'individu, ou plus souvent un groupe d'individus impacte les comportements, les attitudes et les performances d'autres personnes en vue d'atteindre un objectif commun.

Par le passé, le leadership a été étudié à travers différentes approches comme la théorie des grands hommes, la théorie des traits, les modèles situationnels et les approches comportementales, alors que les travaux contemporains le définissent comme dépendant du contexte organisationnel, culturel et humain dans lequel il est déployé.

Dans un environnement professionnel en mouvement constant, marqué par l'accélération numérique, la mondialisation, la complexité croissante des structures organisationnelles et une exigence renforcée, le leadership se révèle être un levier fondamental de performance durable. Il ne s'agit plus seulement de diriger, mais de fédérer, inspirer, et protéger l'équilibre psychosocial des collaborateurs (Ahmed Khan et al., 2016)

#### 3.2 Les différents types de leadership

Lorsqu'on parle de leadership en entreprise, on pense souvent à la gestion des équipes et à la performance. Pourtant, son impact va bien au-delà, il influence directement le bien-être des employés et peut jouer un rôle déterminant dans l'apparition du burn-out. Certains types de management offrent un cadre plus serein et équilibré, tandis que d'autres créent une pression constante qui épuise progressivement les employés. Plus qu'un simple style, c'est avant tout la manière dont un leader interagit avec ses équipes et gère leur quotidien qui fait la différence (Ahmed et al., 2024 ; Kelly & Hearld, 2020).

La littérature moderne offre énormément de recherches pouvant aider à comprendre les tenants et aboutissants du leadership. Les différentes théories, et chaque nouvelle découverte qu'elles impliquent, viennent enrichir la connaissance du leadership.

On peut qualifier le leader grâce à une multitude d'adjectifs, de soutenant, à toxique en passant par neutre. Mais en plus de ces caractéristiques, chaque théorie porte un nom spécifique. On peut nommer la « Théorie des grands hommes », la « Théorie des traits », la « Théorie par le processus » ou encore le leadership transformationnel ou transactionnel.

La question se pose de savoir quel leadership appliquer afin d'optimiser la rentabilité mais surtout de favoriser l'humain et son bien-être. Le choix d'une pratique managériale va se décider en fonction de l'environnement de l'entreprise, des tâches à effectuer, des ressources disponibles, de la culture de l'entreprise ou encore de la complexité organisationnelle.

Le choix d'un style de leadership dépend donc du contexte. Il n'existe pas de solution unique et le manager doit faire preuve de flexibilité lors de la gestion de son équipe (Ahmed Khan et al., 2016).

Comme dit précédemment, il existe un grand nombre de théories liées à l'étude du leadership. Néanmoins, dans ce mémoire, il a été décidé de se focaliser sur les 3 styles de leadership les plus répandus et les plus étudiés dans la littérature de management de ces dernières années à savoir : le leadership transactionnel, le leadership transformationnel, et le leadership éthique, souvent apparenté au leadership transformationnel.

### 3.2.1 La théorie transactionnelle

L'émergence de la théorie transactionnelle se fait au début des années 1980. D'après celle-ci, le leader et les employés se basent sur un système d'échanges et d'accords où les parties prenantes s'influencent mutuellement.

La théorie se base sur des promesses conditionnelles, faites par le manager, comprenant la reconnaissance, l'augmentation salariale, les promotions ou encore le soutien, si les performances sont à la hauteur des attentes. Ici, le leader va valider le travail accompli en satisfaisant les besoins et désirs matériels de son équipe.

Au sein de cette théorie, trois types émergent : la récompense conditionnelle, la gestion par exception active et la gestion par exception passive.

Dans le cas de la récompense conditionnelle, le but premier est le résultat. Le leader valorise les efforts grâce à des rémunérations matérielles, comme des bonus de performance ou des participations aux bénéfices. Le manager définit des objectifs clairs, chiffrés, que l'équipe doit atteindre. Il établit une relation de réciprocité avec son équipe et offre structure et stabilité dans laquelle sa capacité organisationnelle est primordiale.

Le leader appliquant la récompense conditionnelle agit à son plein potentiel dans des entreprises où les processus sont définis avec clarté.

Le manager peut également appliquer une méthode, appelée « gestion par exception » se focalisant sur les erreurs. Elle peut être passive, où le leader ne sera présent qu'après que les erreurs se soient produites ou active, où le leader intervient proactivement avant l'apparition d'erreurs. Il va faire confiance à son équipe afin qu'elle réalise son travail efficacement et il évite d'ajouter une pression inutile. Néanmoins, il définit un cadre strict où les employés ne sont pas motivés à dépasser les attentes, car il désire avant tout que les tâches soient accomplies dans le système établi. Il maintient le statu quo en se basant sur les besoins de ses employés. La prise de risque est minimisée et la communication est limitée (Ahmed Khan et al., 2016).

Le leadership transactionnel est particulièrement efficace dans les environnements où les tâches sont bien définies, où les procédures sont bien rodées, et où il est requis d'être rigoureux. Les employés savent à quoi s'en tenir, il n'y a pas d'ambiguïté et, dès lors, ils éprouvent une forme de sécurité psychologique. En revanche, si le cadre devient trop rigide, cela peut avoir des effets inversement proportionnels : à force de se concentrer constamment



sur les résultats, de faire abstraction de l'humain et de laisser peu de place aux idées des individus, le stress se transforme en souffrance et même en épuisement.

Ce type de leadership, efficace à court terme, peut amener à brider le potentiel d'innovation et l'initiative personnelle car les employés se voient davantage motivés par une récompense à court terme que par un engagement plus fort pour l'organisation. Ce style est particulièrement adapté dans un cadre où la production l'emporte sur la création et la réussite personnelle (Ahmed Khan et al., 2016 ; Chua et al., 2018).

### 3.2.2 La théorie transformationnelle

La base de la théorie transformationnelle réside dans la définition d'un objectif commun, à atteindre en accord avec l'entièreté de l'équipe. Les managers vont prendre en considération l'humain à travers ses valeurs et ses croyances afin de créer une atmosphère propice à la communication et à l'entraide.

Les managers appliquant cette théorie se rendront compte d'une amélioration de la motivation et de l'implication de leurs équipes, produisant un sentiment d'accomplissement personnel chez les collaborateurs, qui dépasseront ainsi leur intérêt individuel. On peut facilement y voir un écho à Maslow, qui dit à travers sa théorie, qu'une fois les besoins physiologiques et de sécurité satisfaits, l'humain est en mesure d'évoluer vers des aspirations d'appartenance et d'estime qui sont les objectifs de la théorie transformationnelle.

Le leitmotiv de la théorie transformationnelle est le changement. Le manager doit être capable d'en identifier la nécessité et doit se reposer sur une vision claire pour guider.

Pour ce faire, le leader transformationnel doit être apte à obtenir l'adhésion et l'engagement des autres. Afin d'y parvenir, il doit traiter chaque personne comme un individu à part entière en développant sa conscience, ses valeurs morales et ses compétences. Grâce à cela, il va stimuler intellectuellement les membres de son équipe ce qui donnera un sens à leurs tâches quotidiennes.

Contrairement au leadership transactionnel, le leader transformationnel évolue facilement dans un environnement où les relations interpersonnelles sont au centre de la pensée organisationnelle, là où l'adhésion à des valeurs et croyances communes est source de motivation.

L'employé ressentant de la considération, de l'écoute et du soutien, son engagement augmente, jusqu'à le pousser à se dépasser. Le leader transformationnel encourage la croissance personnelle de ses équipes et le dépassement de soi. Il agit en modèle, en source d'émulation tendant vers la réalisation d'un but collectif, respectant les besoins et les attentes individuelles.

Les auteurs soulignent la grande pertinence de cette approche dans des milieux en perpétuelle mutation, où la capacité à faire face à l'adversité, la coopération dans l'équipe et l'innovation sont de mise. Alimentant la motivation intrinsèque de ses salariés, il permet également la diminution du stress lié au travail, de l'angoisse, et favorise la confiance en soi

tout en réduisant les situations de désengagement ou de burn-out (Ahmed Khan et al., 2016 ; Chua et al., 2018).

Bien que le leadership transactionnel et transformationnel soient les plus étudiés dans la littérature et les plus appliqués en entreprise (Ahmed Khan et al., 2016), il est important pour moi de parler d'un troisième style de leadership qui émerge et qui pourrait être une partie de la solution au problème du burn-out, le leadership éthique.

### 3.2.3 Le leadership éthique

Le leadership éthique s'affirme comme un enjeu crucial aux yeux des organisations contemporaines marquées par la complexité croissante, de grandes attentes sociales et une pression forte sur la transparence. Plus que d'autres styles de management, le leadership éthique se fonde sur une solide base de valeurs morales, une conduite honorable et une volonté réelle d'influencer positivement la composante humaine. Il repose moins sur le respect formel de normes juridiques que sur une défense active de valeurs telles que la justice, le respect et la responsabilité sociale.

Contrairement à certains leaders transformationnels qui peuvent adopter une posture charismatique sans nécessairement incarner des valeurs morales fortes, le leader éthique est constant et cohérent. Il ne manipule pas les collaborateurs, mais développe une relation fondée sur l'intégrité et la transparence. Cela permet de prévenir les effets pervers du pseudo-leadership transformationnel, où des comportements peuvent cacher des intentions manipulatoires.

Le leader éthique ne se contente pas d'être un individu moral, mais également un manager moral. Au-delà de ses propres convictions, il promeut l'éthique à travers la communication, une prise de décision juste et le renforcement de comportements appropriés.

Dans les entreprises, où la culture de la hiérarchie s'efface peu à peu, le leader éthique apparaît de plus en plus comme une pièce maîtresse. Il ne s'agit plus de diriger une machine à profit où la performance est le seul objectif, mais de faire vivre une vision éthique apte à rallier les troupes et à augmenter la confiance au sein des équipes.

Bien que le leadership éthique soit de plus en plus populaire, il existe plusieurs limites à la manière dont il est mesuré. Sa perception est souvent subjective, car ce sont des questionnaires qui sont utilisés au lieu d'observations de comportements concrets, ce qui va conduire à un risque d'imprécision. En effet, cette méthode va parfois confondre les attentes qu'ont les salariés d'un leader éthique avec la réalité du terrain.

Les leaders éthiques agissent comme des modèles. Ils ne se contentent pas de prôner l'éthique, ils la pratiquent au quotidien par leurs choix, leur transparence et leur capacité à reconnaître leurs erreurs. Leur attitude contribue à développer une culture organisationnelle où la parole est libérée, où les salariés se sentent respectés et où la confiance se construit à long terme. Cela est particulièrement essentiel dans des contextes où les dérives managériales, les injustices ou les pratiques abusives nuisent au bien-être collectif.

Dans une logique éthique, la décision n'est pas uniquement prise pour ses effets en matière d'efficacité et de rentabilité. Elle prend en compte les effets humains, sociaux et environnementaux des actions menées. Le leader éthique s'attache à considérer les intérêts des parties prenantes et non à se satisfaire de décisions purement opportunistes. Par ailleurs, le leadership éthique, basé sur l'écoute, et reconnaissant les différents points de vue, est soucieux de créer un climat favorable à l'expression des employés. Cet aspect participatif permet d'innover ensemble et favorise le sentiment d'appartenance, les collaborateurs n'étant plus considérés comme de simples exécutants mais comme des acteurs de la mission collective.

L'instauration d'un leadership éthique dans l'organisation implique également un travail de fond autour de la formation des dirigeants, de l'élaboration de codes de conduite explicites, et de l'instauration de mécanismes de régulation interne. (Ughulu, 2024 ; van Gils & Van Quaquebeke, 2022).

Il s'agit d'harmoniser la culture managériale aux valeurs que l'organisation prétend défendre. Trop souvent, les discours institutionnels ne sont pas systématiquement en phase avec les pratiques des équipes, conduisant à du cynisme et à de la méfiance au sein de l'organisation (Nunes & Palma-Moreira, 2024 ; Ughulu, 2024 ; van Gils & Van Quaquebeke, 2022).

Dans cette perspective, le rôle des ressources humaines est central : accompagner les leaders dans leur élévation à la compétence éthique et mesurer l'efficacité de ces pratiques par l'élaboration d'outils d'évaluation capables de mettre en lumière les conduites adéquates et les dérives potentielles. Le leadership éthique ne s'improvise pas, il s'acquiert, il se cultive dans le temps, dans une logique d'amélioration continue.

Il est intéressant de noter que le leadership éthique est également touché par les différences culturelles. La définition du mot peut varier d'une culture à l'autre. Il ne faut donc pas se focaliser sur une définition occidentalisée mais prendre en considération les normes sociales, les valeurs culturelles et les attentes locales. Un vrai leadership éthique doit s'adapter à chacun et intégrer les principes d'intégrité, de justice et de respect.

Pour finir, les organisations plaçant un leadership éthique au centre de leurs préoccupations sont plus susceptibles d'avoir un meilleur climat social, de mieux fidéliser leurs talents et d'accroître leur réputation. Ces enjeux sont au cœur de la performance durable et de la résilience organisationnelle en période de crise.

Ainsi, le leadership éthique apparaît comme une réponse aux défis du management contemporain. Dans le contexte préoccupant de développement des burn-out, du désengagement, de la perte de sens, entreprendre le leadership éthique devient une nécessité stratégique (van Gils & Van Quaquebeke, 2022 ; Ughulu, 2024).

Maintenant que nous y voyons plus clair quant aux différents styles de leadership et leurs impacts sur l'entreprise, il est intéressant de comprendre quelle influence ils ont sur les causes du burn-out.

### 3.3 Influence du leadership sur le burn-out

Le leadership transformationnel semble être une bonne protection contre le burn-out. En donnant du sens au travail des employés et en valorisant leurs efforts, il permet de limiter le stress et la démotivation. Par ailleurs, ce style de leadership est associé à une réduction de l'épuisement émotionnel et du détachement vis-à-vis du travail. Des études indiquent même que les employés sous ce type de management se sentent plus épanouis et accomplis. Pourtant, tout n'est pas si simple. Dans 18 % des cas, aucun effet particulier n'a été observé, ce qui montre bien qu'aucune approche ne fonctionne en toute circonstance, et que d'autres facteurs entrent en jeu (Kelly & Hearld, 2020 ; Chua et al., 2018).

Le leadership transactionnel, lui, mise sur des objectifs clairs, des récompenses et des sanctions. Ce cadre structuré peut être rassurant pour certains, mais pesant pour d'autres. Dans certaines situations, ce type de management augmente la pression et peut favoriser l'épuisement émotionnel. Toutefois, la gestion active par exception, qui consiste à prévenir et corriger les erreurs avant qu'elles ne deviennent problématiques, peut apporter un certain équilibre en réduisant l'incertitude et le stress. Tout est donc une question de dosage.

Le leadership transformationnel n'est pas infaillible. Il peut, dans certains cas, être détourné. Certains leaders charismatiques peuvent adopter une posture transformationnelle en apparence, avec des discours inspirants, une vision ambitieuse, une écoute active, tout en poursuivant en réalité des objectifs personnels. On parle alors de pseudo-leadership transformationnel. Cette façade peut créer un climat ambigu, dans lequel les employés, croyant aux promesses, s'investissent intensément jusqu'à ce que la déception s'installe. (Chua et al., 2018 ; van Gils & Van Quaquebeke, 2022)

Lorsque la reconnaissance est utilisée comme outil de manipulation ou que l'engagement émotionnel des équipes est exploité sans retour concret, les effets peuvent être destructeurs. Les collaborateurs perdent confiance et voient leur motivation diminuer. Ce phénomène alimente un sentiment d'injustice et de surmenage, qui sont des facteurs aggravants du burn-out. Ainsi, même un leadership perçu comme bienveillant peut, s'il est mal appliqué, contribuer à une forme d'épuisement psychologique.

Le style transformationnel semble particulièrement pertinent dans une perspective de prévention du burn-out, à condition qu'il soit authentique. Le style transactionnel, quant à lui, peut offrir de la stabilité et de la clarté, mais nécessite un encadrement souple pour éviter qu'il ne devienne une source de pression constante. Tout est une question d'intention, de transparence et d'équilibre entre performance et bien-être (Ughulu, 2024 ; van Gils & Van Quaquebeke, 2022).

Enfin, au-delà du style de management en lui-même, le contexte joue un rôle clé. Le leadership transactionnel fonctionne mal dans les environnements très complexes, comme les hôpitaux, où l'exigence émotionnelle est élevée. Dans ces cas-là, un management plus humain et flexible, comme le leadership transformationnel semble plus adapté (Gabriel & Aguinis, 2021 ; Kelly & Hearld, 2020).

Quant au leadership éthique, les recherches montrent qu'il est associé à une série d'effets positifs sur le comportement des employés, comme l'augmentation des comportements citoyens au travail et la diminution des éléments contre-productifs. De plus, un environnement éthique instauré par la hiérarchie augmente la confiance des employés envers l'entreprise, réduit le stress et limite les risques de burn-out. Néanmoins, ces effets sont étroitement liés à la cohérence entre les actes et les paroles de la part des managers (Ughulu, 2024 ; van Gils & Van Quaquebeke, 2022).

Mais il ne faut pas non plus tout miser sur le leadership. D'autres facteurs, comme la culture d'entreprise, la reconnaissance du travail et la gestion des charges de travail, entrent aussi en jeu. Plutôt que de chercher une solution unique, il vaut mieux combiner plusieurs approches adaptées aux besoins des employés et à la réalité du terrain. Car au final, un bon leadership ne se résume pas à une méthode, mais à une capacité à comprendre, ajuster et soutenir son équipe.

Pour conclure, on peut dire que le leadership transactionnel ou transformationnel n'est ni bon ni mauvais. L'efficacité des leaders dépend surtout du contexte, des valeurs des managers et de la qualité de leurs relations avec les équipes. Ce n'est donc pas le type de leadership qui fait la différence mais la capacité à ajuster son comportement, à être cohérent et à avoir une stratégie axée sur l'humain, qui fait la différence (Kelly & Hearld, 2020).

Si on ne peut pas lier directement les théories du leadership aux causes du burn-out, comment identifier les managers problématiques et prévenir les cas d'absences prolongées en entreprise ?

Plusieurs sources répondent à la question en pointant du doigt un comportement qu'ils qualifient de toxique.

### 3.4 Le manager toxique

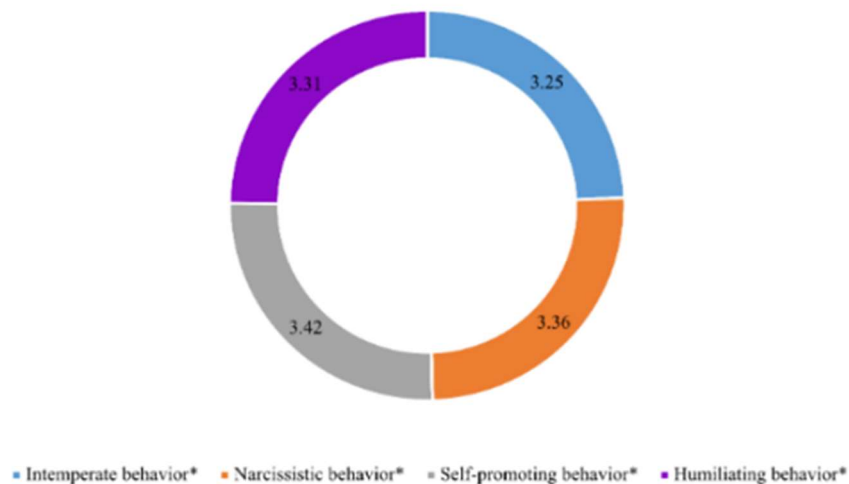
Comme expliqué précédemment, le style de leadership appliqué dépend du contexte de l'entreprise mais aussi de l'expérience du manager et de ses intentions vis-à-vis de son équipe. Aucun type de leadership n'a de lien direct avec le burn-out.

Chaque approche a ses propres particularités et peut être adaptée à différents contextes. Cependant, le manager toxique n'est pas cantonné à un seul style de leadership. Son attitude peut avoir des conséquences négatives tant pour les employés que pour les résultats de l'entreprise. C'est le comportement du manager qui crée un climat négatif au sein de l'équipe. Ces attitudes instaurent un climat de stress qui réduit la motivation, augmente la rotation du personnel et intensifie le risque d'épuisement professionnel (Kelly & Hearld, 2020 ; Koropets et al., 2020 ; Koç et al., 2022).

Un management toxique peut se manifester de plusieurs façons. L'une des plus répandues est le leadership narcissique. Ce type de manager se sent supérieur à son équipe et recherche sans cesse l'admiration des autres. Il minimise les succès de son équipe et s'attribue le mérite du travail des autres. Il instaure un climat de peur et s'attend à être flatté par ses employés, car les décisions sont prises pour servir les intérêts du leader, et non ceux de

l'organisation. Les employés, ne se sentant pas valorisés, finissent par perdre leur motivation et leur engagement. Dans un management transactionnel, un leader narcissique peut favoriser ceux qui le flattent au détriment des véritables performances (Koropets et al., 2020 ; Koç et al., 2022).

Ces différents comportements, identifiés chez les managers toxiques, ont été analysé auprès de 243 infirmiers. La figure suivante montre la répartition moyenne de ces comportements. Parmi ceux-ci, le comportement intempérant tels que l'irritabilité ou l'impulsivité, le narcissisme, l'humiliation et la promotion de soi sont les plus perçus.



**Table 2** Means, standard deviations, and correlations of the study measures

| Study Measures              | Score <sup>a</sup> | (1)               | (2)               | (3)               | (4) |
|-----------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----|
| Toxic Leadership (1)        | 3.31 (1.09)        | 1                 |                   |                   |     |
| Workplace Deviance (2)      | 70.97 (33.02)      | $r = 0.667^{***}$ | 1                 |                   |     |
| Emotional Exhaustion (3)    | 31.65 (7.94)       | $r = 0.532^{***}$ | $r = 0.527^{***}$ | 1                 |     |
| Organizational Cynicism (4) | 55.84 (12.23)      | $r = 0.727^{***}$ | $r = 0.585^{***}$ | $r = 0.622^{***}$ | 1   |

\* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \*\*\* $p < 0.001$ .

<sup>a</sup>Scores are mean (SD) values

$r$  = Pearson correlation

Figure 4 Répartition moyenne des comportements de leadership toxique observés dans un échantillon de 243 infirmiers

Source : Ahmed Khan, Z., Nawaz, A., & Khan, I. (2016). *Leadership Theories and Styles: A Literature Review*. Journal of Resources Development and Management.

[https://www.researchgate.net/publication/293885908\\_Leadership\\_Theories\\_and\\_Styles\\_A\\_Literature\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/293885908_Leadership_Theories_and_Styles_A_Literature_Review)

Le tableau sous la figure montre la corrélation entre le leadership toxique, les comportements déviants sur le lieu de travail, l'épuisement émotionnel et le cynisme organisationnel. On peut voir des corrélations élevées entre le leadership toxique et les comportements déviants (0,667), l'épuisement émotionnel (0,532) ainsi que le cynisme organisationnel (0,727) confirmant le lien significatif entre le manager toxique et les comportements amenant au burn-out (Ahmed & al., 2024).

Le manager toxique peut également faire preuve d'un excès d'autorité. Le manager a un contrôle absolu sur son équipe et réduit l'autonomie pour instaurer un climat basé sur la pression et la sanction. De ce fait, les employés tentent de réduire le nombre d'erreurs et évitent toute forme de créativité. Une gestion trop stricte provoque du stress et pousse les

talents à chercher ailleurs des opportunités plus épanouissantes. Le leader peut imposer des objectifs irréalistes tout en punissant les erreurs sans en considérer les causes.

Le manager toxique peut également faire preuve d'instabilité émotionnelle. Il passe de l'admiration à la colère, ce qui engendre de l'incertitude au sein de l'équipe. Un stress se développe chez les employés quant à l'attitude à adopter. Cela nuit à leur bien-être et à leur efficacité. Ce phénomène est problématique dans le leadership transformationnel car les employés sont censés être inspirés par leur leader, ce qui va leur faire perdre de vue les objectifs établis et même les détacher de leur nécessité.

Certains managers vont plus loin en abusant de leur pouvoir et en manipulant leurs collaborateurs. Ils créent des tensions au sein des équipes, manipulent l'information et utilisent la peur comme moyen de contrôle. Ce type d'environnement bloque toute coopération et détériore la dynamique professionnelle. Dans un cadre transactionnel, le leader impose des objectifs inatteignables, afin de garder une pression constante au lieu de motiver ses équipes. Cette approche finit par peser sur le bien-être des employés et accroît le risque d'épuisement (Koropets et al., 2020 ; Koç et al., 2022).

Un autre comportement destructeur est l'absence totale de soutien et de reconnaissance. Certains dirigeants adoptent une posture distante et ignorent les besoins de leur équipe. Le manque d'interaction et de communication laisse alors les employés livrés à eux-mêmes, ce qui crée une frustration grandissante. Dans une gestion de type transactionnelle, cette attitude est encore plus problématique, car elle prive les collaborateurs de tout cadre et de tout accompagnement. Sans repères ni encouragements, beaucoup finissent par se désengager progressivement, perdant tout intérêt pour leur travail.

Il existe un lien direct entre un management toxique et l'épuisement professionnel. Au sein de cet environnement, les employés risquent de souffrir de stress chronique, de désengagement et de troubles liés à la santé mentale. Lorsque les employés évoluent dans un environnement où la pression est déjà forte, cela va renforcer l'épuisement émotionnel ce qui entraîne une chute de la productivité, une hausse des absences et un turnover élevé, impactant l'organisation dans son ensemble (Kelly & Hearld, 2020 ; Koropets et al., 2020 ; Koç et al., 2022).

Une étude menée en Russie auprès de 170 employés analyse les liens entre le burn-out et le management toxique. Les auteurs utilisent 4 catégories afin de définir un environnement de travail toxique : l'injustice, les activités immorales ou illégales, les supérieurs abusifs et les collègues toxiques, ainsi que le danger physique. À travers un questionnaire et un outil de diagnostic du burn-out développé par le psychologue russe V.V. Boiko pour mesurer le niveau de burn-out en entreprise, l'étude divise les répondants en quatre groupes, allant de l'absence de symptômes à l'épuisement total.

Les résultats montrent une corrélation significative, jusqu'à  $r=0.97$ , entre le niveau de toxicité organisationnelle et les symptômes de burn-out. La figure ci-dessous illustre cette relation : les groupes les plus touchés par le burn-out sont également ceux qui déclarent le plus de toxicité au sein de leur organisation.

| Category                                 | Group 1 | Group 2 | Group 3 | Group 4 |
|------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| «Unfairness»                             | 20.00   | 92.31   | 88.89   | 77.78   |
| «Immoral and illegal activities»         | 33.33   | 30.77   | 59.26   | 40.00   |
| «Abusive bosses and poisonous coworkers» | 13.33   | 97.44   | 88.89   | 66.67   |
| «Physical danger»                        | 6.67    | 100.00  | 96.30   | 86.67   |

Figure 5 Répartition des répondants selon le degré de manifestation du burn-out

Source : Koropets, O., Fedorova, A., & Dvorakova, Z. (2020). *The Impact of Toxic Management on Staff Burnout*. Atlantis Press.  
<https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200312.251>

Les collaborateurs les plus vulnérables sont ceux qui souffrent d'un déséquilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, d'un climat émotionnel tendu, et des effets d'un très fort épuisement. L'étude montre que certains traits de personnalité, tels que le narcissisme, sont fréquemment attribués aux dirigeants toxiques, pourtant promus et à des postes importants malgré le fait qu'ils soient souvent perçus négativement.

Les auteurs soulignent l'importance de la prévention du burn-out par la détection rigoureuse des toxicités du climat organisationnel. Ils recommandent d'utiliser des outils de diagnostic spécifiques, tels que des questionnaires sur l'environnement de travail. Ces instruments permettent d'identifier des pratiques managériales problématiques et d'en réduire la propagation (Koropets et al., 2020).

De plus, une étude menée en 2024 montre que le leadership toxique a un impact direct sur l'épuisement professionnel en renforçant le cynisme organisationnel. Les auteurs indiquent que les comportements tels que la promotion de soi, le narcissisme et l'humiliation sont fortement corrélés à une baisse de la satisfaction professionnelle et à une hausse des comportements déviants parmi les employés. Cette étude montre également qu'être exposé à un leader toxique réduit la capacité des employés à s'investir dans leurs tâches menant à un désengagement de la part des équipes.

La figure suivante illustre le modèle mettant en avant les relations entre le leadership toxique, l'épuisement émotionnel, le cynisme organisationnel et les comportements déviants en milieu professionnel. Elle permet de comprendre les mécanismes psychologiques au sein d'un environnement managérial toxique. Enfin, l'analyse montre que le cynisme organisationnel joue un rôle modérateur entre le leadership toxique et les symptômes du burn-out (Ahmed & al., 2024).



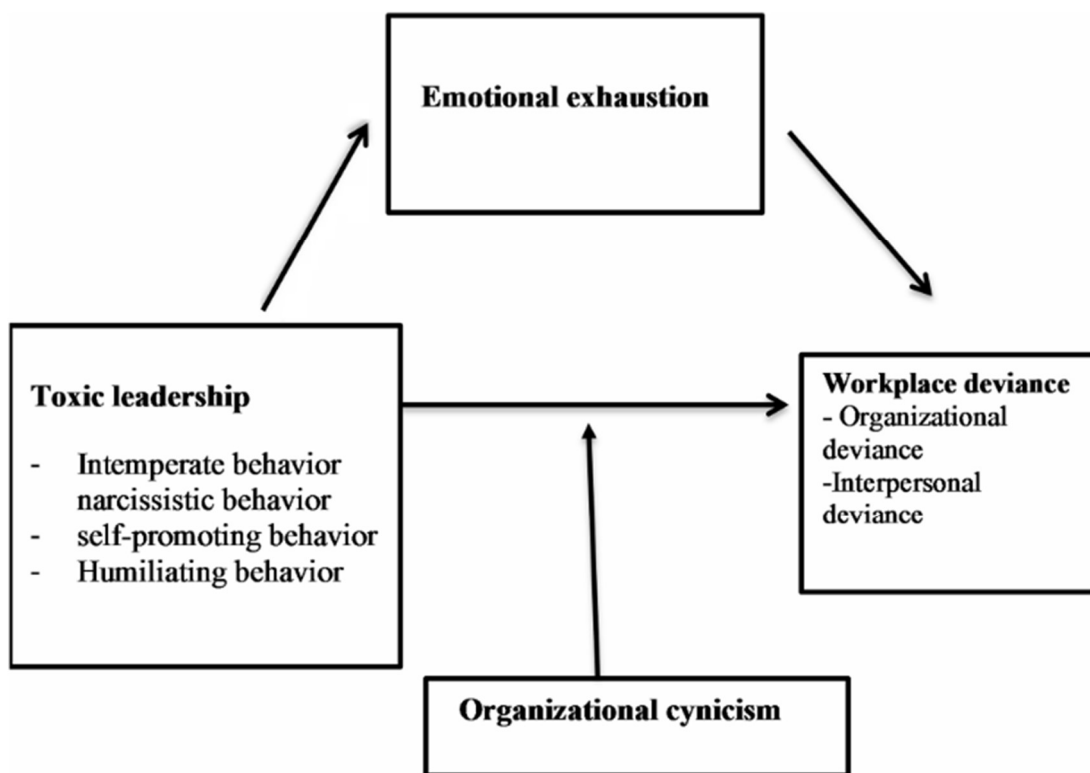


Figure 6 Modèle des mécanismes psychologiques dans un environnement toxique

*Source* : Ahmed Khan, Z., Nawaz, A., & Khan, I. (2016). *Leadership Theories and Styles: A Literature Review*. Journal of Resources Development and Management.  
[https://www.researchgate.net/publication/293885908\\_Leadership\\_Theories\\_and\\_Styles\\_A\\_Literature\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/293885908_Leadership_Theories_and_Styles_A_Literature_Review)

Enfin, une étude réalisée au Portugal et en Angola, sur un échantillon de 309 participants, analyse les conséquences d'un manager toxique sur le turnover en entreprise. Elle reprend les deux dimensions centrales du burn-out, l'épuisement et le désengagement, pour montrer l'association entre un environnement de travail toxique et les départs des employés.

Les auteurs ont émis une première hypothèse selon laquelle le leadership toxique serait responsable du départ des employés. Les résultats montrent une relation positive entre le manager toxique et le turnover. Néanmoins, seul le désengagement influence les départs, tandis que l'épuisement émotionnel n'est, selon les résultats, pas un facteur d'influence.

La seconde hypothèse cherchait à corréler l'influence du manager toxique avec le burn-out et ses principaux symptômes. Elle visait en particulier le désengagement et l'épuisement émotionnel cités dans la première hypothèse. Les auteurs parviennent ici à démontrer l'existence d'un lien significatif entre un leadership toxique et l'apparition du désengagement et de l'épuisement professionnel.

La troisième hypothèse creuse le sujet du burn-out et de ses symptômes (désengagement et épuisement) et leurs liens avec l'intention de quitter une entreprise. Les auteurs expliquent que l'intention de quitter l'entreprise est la solution la plus courante choisie

par les personnes souffrant de burn-out. Les résultats de cette hypothèse sont corrélés à ceux de la première hypothèse et concluent également que seul le désengagement a un effet positif significatif sur le départ des employés.

La dernière hypothèse a pour objectif de comprendre la relation entre la volonté des collaborateurs de quitter l’entreprise et le burn-out, plus particulièrement l’effet médiateur du burn-out sur ce désir de fuite. Ils valident partiellement leur hypothèse en précisant que le modèle explique 50% de la variabilité des intentions de départ et concluent que la relation entre un leadership toxique et les intentions de départs est significative ce qui renforce le rôle médiateur du burn-out sur le turnover (Nunes et Palma-Moreira, 2024).

Ci-dessous un tableau résumant les résultats:

**Tableau 1** : Résumé des résultats de l’étude de Nunes et Palma-Moreira

| Hypothèse | Objet de l'hypothèse                                                                                    | Résultats principaux                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H1        | Le leadership toxique est responsable du turnover (départs des employés).                               | <div> <div>✔</div> Relation positive entre leadership toxique et turnover. </div> <div> <div>⬢</div> Toutefois, <b>seul le désengagement</b>, pas l'épuisement émotionnel, influence réellement le départ. </div>                                                                      |
| H2        | Le leadership toxique est lié aux symptômes du burn-out : désengagement et épuisement émotionnel.       | <div> <div>✔</div> Lien significatif confirmé entre <b>leadership toxique</b> et <b>désengagement + épuisement professionnel</b>. </div>                                                                                                                                               |
| H3        | Les symptômes du burn-out (désengagement + épuisement) influencent l'intention de quitter l'entreprise. | <div> <div>✔</div> L'intention de quitter est surtout liée au <b>désengagement</b>, pas à l'épuisement. </div> <div> <div>📁</div> Résultats en cohérence avec H1. </div>                                                                                                               |
| H4        | Le burn-out agit comme un médiateur entre leadership toxique et intention de départ.                    | <div> <div>✔</div> Hypothèse <b>partiellement validée</b>. </div> <div> <div>📊</div> Le modèle explique <b>50 % de la variabilité</b> des intentions de départ. </div> <div> <div>⬢</div> Le <b>burn-out</b> joue bien un rôle <b>intermédiaire</b> dans la décision de partir. </div> |

*Source* : OpenAI. (2025). ChatGPT. (Version du 29 avril) [Grand modèle linguistique]. <https://chat.openai.com/chat>

Il devient alors essentiel pour les entreprises de reconnaître et d’agir face à ces pratiques nuisibles, quel que soit le style de leadership en place. La formation des managers, l’écoute des employés, la mise en place de canaux de signalement et le développement d’une culture où la reconnaissance et le respect priment sont autant de solutions à privilégier. En prenant ces mesures, les entreprises peuvent non seulement prévenir le burn-out, mais aussi améliorer la performance globale et garantir un cadre de travail plus sain et motivant.

Même si aujourd’hui le burn-out est mieux accepté au sein de la société, la guérison reste souvent à la charge du malade. Or, au-delà de l’individu, l’environnement de travail, les pratiques managériales, les ressources disponibles ou encore la culture organisationnelle, influencent l’apparition des symptômes mais aussi favorisent la prévention de ces derniers (Gabriel & Aguinis, 2021 ; Kelly & Hearld, 2020 ; Koç et al., 2022).

Dans la prochaine partie, je vais explorer les différentes possibilités qu’ont les entreprises face à l’augmentation des cas de burn-out et les mesures qu’elles peuvent mettre en place afin de les éviter.

## 4. La prévention du burn-out

### 4.1 Théorie de la conservation des ressources

La théorie de la conservation des ressources, aussi appelée COR, a été fondée en 1988. Elle a permis de mieux comprendre l'apparition du stress chronique. Contrairement aux approches qui se concentrent sur l'interprétation subjective qu'une personne a d'une situation spécifique, la COR se focalise sur des faits réels comme la perte d'un emploi. Cette dernière représente un risque réel de stress, peu importe comment un individu réagit face à ce problème (Hobfoll et al., 2017 ; Holmgreen et al., 2017).

Dès lors, le stress apparaît lorsque la personne voit une menace ou une perte réelle de ses ressources. La théorie considère l'humain dans sa globalité. Elle prend en considération sa famille, son entourage et ses contextes culturels. Selon la COR, les ressources désignent tout ce qui a de la valeur pour l'individu : sa santé, son soutien social, ses perspectives d'avenir et sa sécurité financière. Elles peuvent être internes ou externes.

Le stress apparaît quand ces ressources sont menacées ou perdues, et les réactions visent principalement à limiter les pertes. La perte de ressources a un impact psychologique bien plus puissant que le gain de ressources, ce qui peut mener à des spirales négatives (Chen et al., 2024 ; Hobfoll et al., 2017 ; Holmgreen et al., 2016).

On distingue trois types de ressources : primaires (survie), secondaires (soutiens associés) et tertiaires (statut social, accomplissements). Ces ressources ne fonctionnent pas isolément mais s'accumulent et se déplacent, le docteur Hobfoll les compare à des « caravanes de ressources ». Ces dernières voyagent entre les personnes, la famille et la culture. Par exemple, si une personne grandit dans un environnement familial soutenant, elle sera plus susceptible de développer des ressources secondaires telles que la confiance ou l'estime de soi.

Les déplacements de ces caravanes sont influencées par des environnements de transmission, à savoir les conditions écologiques, sociales ou organisationnelles qui facilitent ou ralentissent leur circulation. À l'inverse, il existe aussi des facteurs de risque, comme les traumatismes intergénérationnels ou la pauvreté, qui drainent les ressources. La théorie de la conservation des ressources souligne 2 principes primordiaux : la perte de ressources a un impact plus important que le gain et des ressources doivent être investies afin de compenser ou éviter les pertes.

En plus de la distinction entre les types, une autre classification est apportée aux ressources : les ressources matérielles, comme les outils de travail ou le logement, les ressources personnelles, à savoir les compétences, l'estime de soi ou l'optimisme, et les ressources énergétiques assimilées à l'argent ou au temps. Ces différentes catégories montrent que nous utilisons diverses formes de ressources pour faire face aux défis que nous posent le monde professionnel et notre vie personnelle.

La théorie repose sur plusieurs principes clés.

Le premier nous dit que perdre des ressources a plus d'impact que d'en gagner. Ce réflexe est lié à la survie rendant notre cerveau plus sensible aux pertes. En effet, pendant des milliers d'années, notre survie dépendait de notre capacité à éviter les pertes de ressources comme la nourriture ou notre sécurité. Notre cerveau a donc développé une sensibilité aux pertes, plus que celle face au gain. Cet instinct de survie se retrouve dans notre vie quotidienne. Il nous force à se focaliser sur ce que nous risquons de perdre au lieu de se concentrer sur ce que nous pouvons gagner, bien que les deux soient équivalents. Notre tendance est de surévaluer les pertes et sous-évaluer nos gains, car éviter les pertes a longtemps été plus important et vital pour la survie.

Le second principe repose sur l'investissement des ressources. Les personnes, ou les entreprises, ne peuvent gagner ou protéger leurs ressources qu'en utilisant certaines déjà en leur possession. Par exemple, une personne peut demander du soutien, ou développer de nouvelles compétences qu'en engageant de l'énergie et du temps. Cet exemple montre qu'il est primordial d'investir ses ressources afin d'éviter les pertes ou d'en constituer de nouvelles.

Le dernier s'appelle le paradoxe du gain. Il explique que lorsqu'une personne est en situation de perte, chaque gain en ressources, aussi minime soit-il, sera perçu comme plus précieux. Ces gains peuvent procurer un sentiment d'espoir et motiver à poursuivre l'investissement en ressources, créant ainsi une dynamique positive. C'est dans ces moments que la personne se rend compte de l'importance des gains, qui habituellement seraient passés inaperçus.

Néanmoins, les spirales de gain sont plus lentes et plus fragiles que celles des pertes, car ces dernières ont plus d'impact sur la personne. Pourtant, c'est en saisissant l'importance des petits gains qu'un individu peut lancer une dynamique de reconstruction. Il faut donc favoriser des environnements qui encouragent ces investissements (Hobfoll et al., 2017 ; Holmgreen et al., 2016).

À la vue de ces informations, il paraît clair que créer un environnement de travail qui favorise la communication et le partage de compétences est primordial au bien-être de l'employé. Cet environnement peut favoriser les gains et encourager la circulation des caravanes de ressources permettant ainsi aux employés en détresse en bénéficier de gains leurs permettant une reconstruction de leurs ressources.

Former des managers à offrir un soutien constant et de l'écoute active est également recommandé. Le soutien managérial peut améliorer la santé mentale des employés et augmenter leur engagement. Ajouter à cela des événements sociaux ou une communication claire des attentes professionnelles permet d'augmenter le sentiment d'appartenance et renforcent les ressources sociales des équipes.

Ces dispositifs transforment l'environnement de travail, facilitant le passage des ressources. En les appliquant, les entreprises ne vont pas se contenter de limiter les pertes mais elles vont également favoriser le bien-être des employés et la performance globale (Chen et al., 2024 ; Hobfoll et al., 2017 ; Holmgreen et al., 2017).

Une étude menée auprès de 247 infirmiers montre l'application de la théorie des ressources au contexte de la santé au travail. Elle analyse le rôle de deux ressources liées à la prévention du burn-out. La première, le soutien social, est une ressource secondaire et personnelle. La seconde, le capital psychologique, est également personnelle mais peut être catégorisée de secondaire si on l'envisage comme un soutien interne face aux défis ou comme tertiaire si on la relie à l'accomplissement professionnel.

Ces deux ressources, analysées dans le modèle établi par les auteurs, démontrent leur effet protecteur contre l'épuisement émotionnel, la désintégration de la personnalité et la perte du sentiment d'accomplissement. L'étude montre que l'exposition à ces dimensions, en plus d'amener au burn-out, poussent les infirmiers à quitter leur hôpital (Chen et al. 2024).

Empiriquement, la théorie de la conservation des ressources a été largement validée, notamment dans les études sur la santé mentale, le stress post-traumatique et le burnout professionnel. La théorie explique pourquoi les individus éprouvent une plus forte sensation de détresse et des conséquences physiques plus importantes en l'absence de ressources. De plus, les études sur la santé confirment que la perte de ressources a un impact plus grand sur la santé mentale que l'exposition directe à une situation jugée stressante (Chen et al., 2024 ; Hobfoll et al., 2017 ; Holmgreen et al., 2016).

Le tableau suivant illustre les corrélations entre le soutien social, le capital psychologique, les différentes dimensions du burn-out et l'intention de départ.

|                                       | Mean  | SD    | 1          | 2          | 3          | 4          | 5            | 6            | 7            | 8            | 9            | 10           |
|---------------------------------------|-------|-------|------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 1. Gender                             | 1.550 | 0.498 | –          |            |            |            |              |              |              |              |              |              |
| 2. Age                                | 2.466 | 0.877 | – 0.269*** | –          |            |            |              |              |              |              |              |              |
| 3. Education                          | 1.746 | 0.738 | 0.133***   | – 0.302*** | –          |            |              |              |              |              |              |              |
| 4. Occupation                         | 2.110 | 1.242 | 0.389**    | – 0.211*** | 0.076*     | –          |              |              |              |              |              |              |
| 5. Social support (SS)                | 5.405 | 1.196 | 0.122***   | – 0.025    | 0.044      | 0.108***   | <b>0.846</b> |              |              |              |              |              |
| 6. Psychological capital (PC)         | 4.130 | 0.735 | 0.106**    | 0.006      | – 0.035    | 0.096**    | 0.460***     | <b>0.782</b> |              |              |              |              |
| 7. Emotional exhaustion (EE)          | 2.903 | 1.148 | – 0.110*** | 0.019      | – 0.008    | – 0.111*** | – 0.083**    | – 0.109***   | <b>0.849</b> |              |              |              |
| 8. Personality disintegration (PD)    | 1.903 | 1.010 | – 0.221*** | 0.138***   | – 0.173*** | – 0.173*** | – 0.235***   | – 0.211***   | 0.311**      | <b>0.807</b> |              |              |
| 9. Reduced sense of achievement (RSA) | 2.423 | 0.880 | – 0.080**  | 0.022      | – 0.057    | – 0.065*   | – 0.192***   | – 0.347***   | – 0.178***   | 0.088**      | <b>0.690</b> |              |
| 10. Turnover intention (TI)           | 2.051 | 0.892 | – 0.126*** | – 0.010    | – 0.055    | – 0.199*** | – 0.230***   | – 0.183***   | 0.240***     | 0.179***     | 0.058        | <b>0.860</b> |

**Figure 7** Corrélations entre variables sociodémographiques, ressources (soutien social et capital psychologique), dimensions du burn-out et intention de départ

*Source* : Chen, G., Wang, J., & Huang, Q. (2024). *Social support, psychological capital, multidimensional job burnout, and turnover intention of primary medical staff: a path analysis drawing on conservation of resources theory*. Human Resources for Health. <https://doi.org/10.1186/s12960-024-00915-y>

Il apparaît que le soutien social et le capital psychologique sont corrélés à une diminution de l'épuisement émotionnel, de la désintégration de la personnalité et de la perte d'accomplissement.

De plus, l'intention de départ est positivement corrélée aux trois dimensions du burn-out présentées dans cette étude. Ces informations confirment la pertinence de la théorie des ressources montrant que la perte de ressources psychologiques ou sociales a un effet négatif sur les effets du stress au travail (Chen et al., 2024).

La théorie sert aussi de base pour concevoir des interventions efficaces. Il est recommandé de renforcer des ressources clés comme l'estime de soi, le sentiment de sécurité, et le soutien social. En santé publique, cela implique une meilleure organisation des soins pour prévenir le burnout des soignants et favoriser l'utilisation de la recherche. Elle appelle aussi à des recherches futures sur les mécanismes de transmission des ressources et des risques, notamment dans les environnements défavorisés.

En conclusion, la théorie de la conservation des ressources illustre les dimensions clés qui favorisent ou ralentissent la santé mentale des employés en entreprise. Si un leadership inadapté est pratiqué, il crée une spirale négative de pertes. Si cette dynamique n'est pas rompue, elle peut mener à un épuisement émotionnel, à une perte de sens et ce jusqu'au burn-out. Dès lors, il est capital de repenser les pratiques organisationnelles afin de stimuler une dynamique de gain (Chen et al., 2024 ; Hobfoll et al., 2017 ; Holmgreen et al., 2016).

Dans la suite de ce mémoire, deux pistes d'amélioration sont explorées : le job-crafting et la prévention proactive. Le job-crafting, permet notamment aux employés de moduler leurs tâches, tandis que la prévention proactive vise à agir avant que le burn-out ne s'installe.

## 4.2 Le job-crafting

Le job-crafting est un ajustement des tâches réalisées par les travailleurs afin qu'elles coïncident mieux avec leurs compétences et leurs besoins dans le but d'améliorer leur performance.

Les trois composantes intervenant entre le job-crafting et la performance sont la réduction du stress, la diminution du burn-out et la disponibilité psychologique. Cette dernière correspond à la capacité à mobiliser ses ressources et à investir si nécessaire ses efforts dans une tâche.

Le job-crafting permet à l'employé de conserver, voire d'augmenter, ses ressources tout en diminuant le risque de burn-out. Il permet d'avoir une approche axée sur la prévention, au contraire des approches focalisées sur la récupération, car elle vise à anticiper les causes de stress à l'origine de la détérioration de la santé psychologique et du manque de performance des employés (Martínez-Díaz et al., 2023 ; Singh & Singh, 2018).

Dans une recherche menée en 2018 auprès de 268 participants, le job-crafting est mis en relation avec le stress de rôle, le burn-out et la performance.

Le stress de rôle apparaît lorsque les employés vivent des conflits ou une ambiguïté dans leurs responsabilités professionnelles, en particulier lorsqu'ils doivent traiter des attentes contradictoires dans leur environnement de travail.

On peut voir dans la figure ci-dessous la corrélation entre 10 variables :

- Les 4 premières (ressources liées au poste, ressources sociales, exigences stimulantes, exigences contraignantes) sont liées au job-crafting

- les variables 5 et 6 représentent le burn-out et la disponibilité psychologique
- les variables 7 à 9 sont les composantes du stress de rôle (conflit de rôle, ambiguïté de rôle, surcharge de rôle)
- La dixième représente la performance au travail.

| First order latent variable   | Mean | S.D. | 1       | 2       | 3                 | 4                | 5       | 6       | 7      | 8      | 9     | 10    | Composite construct reliability | Average variance extracted |
|-------------------------------|------|------|---------|---------|-------------------|------------------|---------|---------|--------|--------|-------|-------|---------------------------------|----------------------------|
| 1. Job resource               | 4.56 | 0.92 | (.93)   |         |                   |                  |         |         |        |        |       |       | .93                             | .74                        |
| 2. Social resource            | 3.20 | 0.97 | .38***  | (.96)   |                   |                  |         |         |        |        |       |       | .96                             | .77                        |
| 3. Challenge demand           | 2.91 | 0.79 | .39***  | .35***  | (.87)             |                  |         |         |        |        |       |       | .87                             | .57                        |
| 4. Hindering demand           | 3.95 | 0.68 | .38***  | .26***  | .30***            | (.94)            |         |         |        |        |       |       | .94                             | .66                        |
| 5. Burnout                    | 3.98 | 0.70 | -.34*** | -.40*** | -.31***           | -.33***          | (.89)   |         |        |        |       |       | .89                             | .55                        |
| 6. Psychological availability | 3.63 | 0.90 | .30***  | .32***  | .25***            | .17**            | -.26*** | (.91)   |        |        |       |       | .93                             | .72                        |
| 7. Role conflict              | 3.13 | 0.94 | -.27*** | -.23*** | -.14 <sup>†</sup> | -.20**           | .21**   | -.29*** | (.92)  |        |       |       | .92                             | .66                        |
| 8. Role ambiguity             | 2.89 | 0.96 | -.26*** | -.23*** | -.39***           | -.15*            | .28***  | -.18**  | .57*** | (.92)  |       |       | .92                             | .71                        |
| 9. Role overload              | 3.84 | 0.91 | -.30*** | -.25*** | -.01              | -.20**           | .29***  | -.19**  | .66*** | .35*** | (.85) |       | .86                             | .61                        |
| 10. Job performance           | 4.01 | 0.71 | .21***  | .18**   | .24***            | .13 <sup>†</sup> | -.33*** | .30***  | .10    | -.17*  | -.09  | (.89) | .91                             | .71                        |

N = 268. Cronbach's  $\alpha$  in parentheses.  
1, 2, 3 & 4 are dimensions of job crafting; 7, 8 & 9 are dimensions of role stress  
<sup>†</sup> p < .10  
\* p < .05  
\*\* p < .01  
\*\*\* p < .001

Figure 8 Corrélations entre les différentes dimensions du job crafting, le stress de rôle, le burn-out, la disponibilité psychologique et la performance au travail.

Source : Singh, V., & Singh, M. (2018). *A Burnout Model of Job Crafting: Multiple Mediator Effects on Job Performance*. IIMB Management Review. <http://dx.doi.org/10.1016/j.iimb.2018.05.001>

Ce tableau nous montre que le job-crafting joue un rôle primordial dans la prévention du burn-out. En effet, ses composantes sont négativement corrélées avec l'épuisement professionnel. À l'inverse, on peut voir que le job-crafting est positivement lié à la disponibilité psychologique qui permet de mobiliser pleinement ses ressources mentales pour effectuer une tâche.

De plus, on s'aperçoit que les composantes liées au stress de rôle sont toutes positivement corrélées au burn-out et négativement liées à la disponibilité psychologique, ce qui confirme que lorsqu'un employé ne reçoit pas une direction claire ou doit gérer des demandes contradictoires, son engagement diminue et les risques de burn-out augmentent.

Enfin, la disponibilité psychologique est une variable pivot dans cette étude. Elle est à la fois fortement corrélée à la performance au travail et influencée par les ressources et le stress.

On voit donc qu'en plus de l'individu, c'est aussi l'entreprise qui est impactée par les cas de burn-out.

En s'appuyant sur la théorie de la conservation des ressources, l'étude montre que le job-crafting permet à la fois de réduire le stress de rôle (conflits, ambiguïté et surcharge en lien avec le rôle), le burn-out (épuisement émotionnel, cynisme, inefficacité) et de favoriser la disponibilité psychologique (aptitude à investir son plein engagement au travail) (Singh & Singh, 2018).

Plutôt que de subir leur environnement de travail, les employés ont la possibilité d’agir sur le réglage de leurs ressources personnelles afin de contrer les effets néfastes rencontrés dans un environnement professionnel exigeant. Les résultats suggèrent une amélioration de la performance professionnelle, grâce au job-crafting, qui agit en partie par son effet médiateur : réduction du burn-out et disponibilité psychologique accrue. L’effet du stress de rôle dans le cadre de la médiation de la performance est moins important, ce qui confirme l’hypothèse que la mise en mobilisation des ressources, plus que la simple réduction des contraintes, peut expliquer les effets positifs observés (Martínez-Díaz et al., 2023 ; Singh & Singh, 2018).

Une autre recherche sur le job-crafting en distingue deux formes, l’une centrée sur la prévention et l’autre sur la promotion.

La première est une démarche orientée vers la protection où l’objectif est de réduire l’impact négatif du travail sur la santé mentale et les ressources personnelles. L’employé va, par exemple, limiter ses contacts avec des collègues qu’il juge toxiques, diminuer son exposition à des situations stressantes ou réorganiser son travail pour éviter une surcharge.

Le second est une démarche orientée vers le développement et la croissance. Ici, l’employé va chercher des possibilités d’apprentissage, de nouveaux défis ou l’ajustement de ses tâches quotidiennes. L’objectif est d’accroître ses ressources personnelles tout en s’épanouissant.

Alors que la première étude parle de l’effet positif global du job-crafting sur la réduction du stress et l’amélioration des performances, la seconde nuance en montrant que le job-crafting de promotion agit comme meilleur médiateur entre l’efficacité au travail et le burn-out que le job-crafting de prévention (Martínez-Díaz et al., 2023 ; Singh & Singh, 2018).

Dans la figure ci-dessous tirée de leurs recherches, on observe que le burn-out est négativement corrélé aux deux types de job-crafting mais particulièrement celui centré sur la promotion. (Martínez-Díaz et al., 2023).

|                          | <i>M</i> | <i>SD</i> | 2        | 3        | 4        | 5        | 6 | 7      |
|--------------------------|----------|-----------|----------|----------|----------|----------|---|--------|
| 1. Burnout               | 2.08     | 0.69      | −0.165** | −0.256** | −0.484** | −0.457** | – | 0.004  |
| 2. Self-efficacy         | 4.40     | 1.01      |          | 0.457**  | 0.604**  | 0.310**  | – | −0.023 |
| 3. Promotion focuses JC  | 4.46     | 0.89      |          |          | 0.591**  | 0.391**  | – | −0.011 |
| 4. Prevention focuses JC | 3.45     | 0.82      |          |          |          | 0.506**  | – | −0.002 |
| 5. Performance           | 4.78     | 1.04      |          |          |          |          | – | 0.033  |
| 6. Gender                | –        | –         |          |          |          |          |   | –      |
| 7. Age                   | 4.10     | 1.00      |          |          |          |          |   |        |

\*\* $p < 0.001$ ; JC, Job crafting.

**Figure 9** Corrélations entre le burn-out, le job-crafting (centré sur la prévention et la promotion), l’auto-efficacité et la performance.

*Source* : Martínez-Díaz, A., Díaz-Fúnez, P., Salvador-Ferrer, C., Hernández-Sánchez, B., Sánchez-García, J., & Mañas-Rodríguez, M. (2023). Mediating effect of job crafting dimensions on influence of burnout at self-efficacy and performance: revisiting health-impairment process of JD-R theory in public administration. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1137012>

Le job-crafting augmente le bien-être au travail, l’engagement des employés et la performance. Il représente donc une intervention préventive, en permettant de faire correspondre les attentes des employés par rapport à leur environnement de travail, évitant



ainsi une perte de sens, mais aussi en stimulant les ressources personnelles afin de prévenir l'épuisement professionnel. Cette démarche montre l'importance de l'autonomisation des collaborateurs pour qu'ils soient en mesure de s'adapter à leur travail, améliorant ainsi leur santé mentale et leur motivation (Martínez-Díaz et al., 2023 ; Singh & Singh, 2018).

Ces deux études montrent que l'efficacité du job-crafting repose sur la capacité à investir de manière proactive dans des activités centrées sur le gain de sens, le rendant ainsi capital dans la prévention du burn-out, que ce soit au niveau individuel ou organisationnel.

Mais alors, suffit-il de s'attaquer uniquement à l'organisation de l'emploi sans tenir compte d'autres dimensions ?

#### 4.3 La prévention proactive

La prévention proactive a des objectifs spécifiques et englobe divers types d'interventions allant au-delà de simples ajustements dans l'environnement de travail ou de techniques de récupération habituelles. Elle partage certains points communs avec le job-crafting, comme l'accroissement des ressources personnelles par les employés et la réduction du stress tout en veillant au bien-être global des collaborateurs.

Elle se base sur des études empiriques menées auprès de travailleurs, à qui l'on demande quelles actions concrètes ils mettent en œuvre pour éviter l'épuisement, alors que le job-crafting est une approche plus théorique qui vise à améliorer les conditions de travail en fonction des préférences et aptitudes de chacun.

Le job-crafting ne se concentre que sur les dimensions professionnelles tandis que la prévention proactive couvre un domaine plus large, incluant des modifications à apporter dans les sphères personnelles ou relationnelles de l'employé (Otto et al., 2021 ; Lee & Jo, 2023).

Une étude a mis en avant douze actions du point de vue des employés permettant de prévenir le burnout de façon proactive. La liste d'actions ci-dessous nous montre 3 dimensions prises en compte par les employés pour la prévention contre le surmenage :

- L'environnement de travail
- Le domicile
- La gestion de sa santé mentale et physique

| Domain   | Proactive action                                 | Sample items                                                                |
|----------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Work     | Increasing/maintaining job control               | I make sure that I am in control of when I carry out my work                |
|          | Increasing/maintaining supervisor social support | I ask my supervisor for support, if necessary                               |
|          | Increasing/maintaining coworker social support   | I ask my co-workers to take over work from me, if necessary                 |
|          | Seeking feedback                                 | I seek feedback from my supervisor about my work performance                |
|          | Seeking/performing tasks that energize           | I actively take on tasks that enable me to develop myself further           |
|          | Reducing hindering job demands                   | I make sure that I do not have to carry out tasks that cost too much energy |
| Home     | Increasing/maintaining home autonomy             | I make sure that I am in control of how I spend my free time                |
|          | Increasing/maintaining home social support       | I ask my family/friends for help, if necessary                              |
|          | Reducing work-home conflict                      | I make sure that I distance myself from work after hours                    |
| Personal | Improving/maintaining physical health            | I make sure that I get enough exercise                                      |
|          | Improving/maintaining psychological wellbeing    | I try to put stressful situations into perspective                          |
|          | Engaging in relaxing activities                  | I make sure that I take time for relaxing activities after work             |

Figure 10 Actions proactives appliquées lors de la prévention du burn-out

Source : Otto, M. C. B., Van Ruyseveldt, J., Hoefsmit, N., & Van Dam, K. (2021). *Investigating the temporal relationship between proactive burnout prevention and burnout: A four-wave longitudinal study*. *Stress and health : journal of the International Society for the Investigation of Stress*. <https://doi.org/10.1002/smi.3037>

Les participants entreprennent ces actions afin de réduire la pression subie sur leur lieu de travail mais également en dehors. Il est important pour eux de garder le contrôle et de réduire les exigences, qu'elles soient professionnelles ou personnelles. Conserver un taux de souplesse dans leur emploi du temps les aide à réduire toute source éventuelle de stress, à maintenir une sensation de contrôle et à se consacrer à leur santé mentale.

Afin d'évaluer l'efficacité de la prévention proactive, il faut étudier sa relation avec l'apparition du burn-out. La question se pose de savoir si ces comportements proactifs réduisent réellement le risque de fatigue professionnelle à long terme.

Les recherches empiriques concernant les relations dans le temps entre le burn-out et la prévention proactive sont rares. La majorité des travaux existants ont principalement examiné la corrélation entre le job-crafting et certaines dimensions du burnout. Ils montrent que les effets du job-crafting sur les burn-out ainsi que l'apparition de comportements proactifs évoluent dans le temps. Cela suggère que les comportements proactifs peuvent prévenir le burn-out mais ne garantissent pas une protection sur le long terme contre l'épuisement professionnel.

Une étude, menée au sein d'une entreprise financière aux Pays-Bas, a demandé aux participants de remplir un questionnaire identique toutes les trois semaines à 4 reprises. Cela a permis d'analyser l'évolution des symptômes liés au burn-out ainsi que l'impact des stratégies de prévention mises en place au fil du temps. Au moment de cette étude, le secteur bancaire subissait une crise aiguë qui avait conduit les employés à bénéficier d'un programme de prévention du burn-out.

L'enquête démontre que les employés qui adoptent des comportements proactifs afin de prévenir le burn-out arrivent à en limiter les risques, alors que ceux qui souffrent déjà de symptômes d'épuisement professionnel n'ont pas les ressources nécessaires pour engager une démarche préventive (Otto et al., 2021).

Le parallèle peut être effectué avec la théorie de la conservation des ressources, qui explique que les comportements proactifs ne peuvent être efficaces que s'ils sont effectués avant l'apparition de symptômes. Si le burn-out est déjà installé, l'employé n'a pas les ressources nécessaires afin de renverser la tendance. De ce fait, la prévention proactive doit être mise en place au plus vite, avant que les symptômes ne puissent voir le jour (Otto et al., 2021 ; Lee & Jo, 2023).

La question se pose donc ; la responsabilité de prévention est-elle imputée à l'employé uniquement ? L'entreprise ne doit-elle pas se remettre en question ?

#### **4.4 L'entreprise et la prévention du burn-out**

Les solutions que les organisations peuvent mettre en place pour prévenir et traiter l'épuisement professionnel des employés, notamment dans les périodes de crise, sont multiples.

Il existe des programmes de gestion du stress tels que des formations cognitivo-comportementales donnant aux employés les outils pour mieux faire face à la pression. Ces actions contribuent à la prise de conscience des causes du stress et à y répondre de façon constructive.

La lutte contre le burn-out permet également d'envisager un environnement de travail plus résilient, puisque les compétences acquises en matière de gestion du stress permettent de mieux se préparer aux périodes de crise (Kelly & Hearld, 2020 ; Gabriel & Aguinis, 2021).

Les formations en gestion du stress et les programmes de développement des compétences sont parmi les interventions les plus efficaces du point de vue individuel. Elles

favorisent la résilience, l'auto-efficacité et permettent aux collaborateurs de mieux gérer les situations extrêmes issues des demandes professionnelles.

Le soutien social au travail joue également un rôle central. Un environnement professionnel où la collaboration, l'entraide et la communication sont encouragés favorise une atmosphère positive, essentielle pour contrer l'isolement et l'épuisement émotionnel. Ce soutien peut venir tant des collègues que des supérieurs hiérarchiques, créant ainsi un réseau protecteur qui amortit l'impact du stress (Chen et al., 2024 ; Khajeh Naeeni & Nouhi, 2023).

Le fait d'intégrer les employés au processus de décision leur permet d'augmenter leur sentiment d'appartenance et leur donne plus de contrôle sur le lieu de travail. En étant sollicités pour donner un avis sur les décisions qui les concernent, leur motivation et satisfaction au travail augmentent, tandis que leur vulnérabilité au stress chronique est atténuée. De même, participer au fonctionnement des équipes permet de clarifier les attentes professionnelles et de minimiser les conflits de rôles, fortement corrélés avec le phénomène de burn-out.

Un système de gestion de la performance clair, équitable et transparent est tout aussi important. En recevant régulièrement des feedbacks constructifs, les employés se sentent valorisés et reconnus dans leurs efforts. Cela évite la sensation d'injustice ou de négligence, deux facteurs pouvant contribuer à l'épuisement. Le feedback constructif agit comme un levier de motivation et permet de maintenir un niveau de performance durable (Koç et al., 2022 ; Gabriel & Aguinis, 2021 ; Khajeh Naeeni & Nouhi, 2023).

Il faut également souligner l'importance des politiques institutionnelles pouvant mettre en place des journées de santé mentale, de politiques anti-harcèlement ou encore de formations destinées à sensibiliser les managers sur les problèmes de santé mentale. Elles peuvent agir comme un levier systémique capable d'établir une culture du travail plus saine.

La culture organisationnelle doit formaliser une certaine conception du travail, centrée sur le bien-être et l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle. Les apports doivent également être valorisés, ce qui permet d'augmenter l'engagement des collaborateurs. En promouvant cette culture, l'organisation parvient à créer un cadre de travail propice, dans lequel l'implication des salariés est facilitée, même si le travail est exigeant.

Afin de prévenir efficacement la dégradation de l'environnement de travail, il faut intégrer une évaluation régulière du bien-être des salariés en mettant en place des enquêtes. Elles permettent de repérer suffisamment tôt les signes avant-coureurs de l'épuisement professionnel et facilitent l'ajustement des stratégies mises en œuvre afin de lutter contre le burn-out.

Ces stratégies doivent s'inscrire dans une logique systémique tenant compte de la gestion du stress, de la redéfinition de la fonction, du soutien social, de la participation aux décisions et du leadership. Il appartient aux entreprises d'instaurer ces pratiques pour produire des environnements de travail plus résilients et plus humains, capables de faire face aux crises tout en préservant la santé mentale et l'implication de leurs acteurs (Kelly & Hearld, 2020 ; Gabriel & Aguinis, 2021 ; Koç et al., 2022 ; Chen et al., 2024).

## 5. Conclusion de la partie théorique

Le développement de la partie théorique montre que le burn-out ne se limite pas à une faiblesse individuelle mais au résultat de facteurs systémiques engendrés par un environnement de travail dysfonctionnel, une vision managériale périmée et des styles de leadership mal exécutés.

Ce qui émerge de la littérature scientifique sont des propos mitigés sur les différents styles de leadership. Bien qu'elle s'accorde à dire que les styles de leadership ne sont intrinsèquement ni bons, ni mauvais, elle note tout de même une différence de résultats sur le développement du burn-out.

Le rôle du manager, au sein de cet environnement de travail, est central. D'une part, il fait fonction de protection et d'autre part est générateur de performance. S'il applique un leadership basé sur la communication, la reconnaissance, la clarté et le respect des limites, il devient une composante de la prévention contre le burn-out. À l'inverse, s'il gère par la peur et le contrôle ou s'il est narcissique, il devient un élément déclencheur ou aggravant de l'épuisement.

De mes recherches, ressort un terme important à la compréhension de l'importance du leader face à la problématique du burn-out : le manager toxique. Il représente l'échec de la fonction. Là où il devrait structurer, il est chaotique. Là où il devrait inspirer, il détruit. Là où il devrait soutenir, il isole.

Les résultats des études sont catégoriques : le manager toxique joue un rôle dans l'épidémie de burn-out que le monde de l'entreprise subit. Pourtant, il est souvent promu et parfois même valorisé pour sa capacité à fournir des résultats financiers sans tenir compte de son impact sur l'humain et les dégâts économiques collatéraux qu'il engendre. Lorsque les ravages de son management font effets, que le départ des employés augmente et que l'entreprise essaye d'agir, elle le fait maladroitement en cherchant des solutions dans des programmes centrés sur l'individu au lieu de regarder sa propre culture et ses choix managériaux.

Il est donc temps de changer sa perception du burn-out et de trouver de véritables solutions au problème. Il ne se résout pas avec des mesures esthétiques, mais en réformant en profondeur les cultures d'entreprise et leurs modèles de leadership. Les pistes sont présentes dans la littérature. Le job-crafting, la prévention proactive, la formation des managers à la détection des signes avant-coureurs sont tout autant d'approches possibles à la problématique. Mais aucune d'entre elles ne sera efficace tant que les comportements toxiques ne seront pas identifiés et traités par l'entreprise.

Ce bilan appelle à un changement. Le traitement du burn-out ne doit plus être individuel, où le malade est culpabilisé, mais systémique, où l'entreprise prend ses responsabilités.

La suite de ce mémoire va se confronter à la réalité du terrain. Que pensent les experts voyant quotidiennement des personnes souffrant de burn-out ? Comment jugent-ils les

relations managériales dans les entreprises ? Comment les entreprises réagissent-elles face au burn-out ? Autant de questions qui seront abordées dans la recherche empirique.

## 6. Recherche empirique

### 6.1 Introduction de la recherche

La recherche empirique qui suit se base sur une démarche qualitative visant à explorer ces questions grâce à des professionnels de terrain. Son objectif est d'enrichir les sources théoriques en interrogeant des psychologues confrontés au burn-out, et ce afin de mieux comprendre le rôle des managers et la manière dont les entreprises réagissent face à ce type de situation.

### 6.2 Objectif de la recherche

L'objectif de ma recherche est d'analyser dans quelle mesure les styles de leadership appliqués en entreprise influencent l'apparition des cas de burn-out. Son but est de déterminer si certains comportements managériaux augmentent les risques d'épuisement professionnel ou s'ils contribuent à sa prévention.

Elle vise également à explorer l'hypothèse selon laquelle ce ne sont pas les styles de leadership en tant que tels qui sont problématiques, mais plutôt les comportements toxiques des managers qui mènent les équipes au burn-out.

Enfin, elle cherche à identifier les actions concrètes menant à la réussite, ou à l'échec, de la prévention du burn-out mise en place au sein des entreprises.

### 6.3 Développement des hypothèses

Ma question de recherche s'articule autour des styles de leadership et leur influence sur les burn-out. Les deux styles de leadership les plus étudiés et pratiqués sont le leadership transactionnel et le leadership transformationnel. Avant de commencer ce mémoire, je parlais de l'idée que le leadership transactionnel est positivement associé à l'augmentation des cas de burn-out, alors que le leadership transformationnel permet de le prévenir.

Néanmoins, lorsque j'ai développé ma partie théorique, j'ai constaté qu'il fallait nuancer cette perception. Aucun style de leadership n'est intrinsèquement bon ou mauvais, mais il dépend de l'environnement de travail ainsi que de la posture du manager. Un même style de leadership peut avoir un impact différent en fonction de la personne qui l'applique. Dès lors, mes recherches m'ont conduit vers le manager toxique et son impact sur les employés et sur l'entreprise.

Mon postulat de départ était également de dire que les entreprises laissent la charge mentale de la guérison sur la personne souffrant de burn-out. Il me semble pertinent, si le manager est la cause des burn-out, et de comprendre quelles préventions les entreprises mettent en place afin d'éviter ces comportements, comment les entreprises réagissent

lorsqu'elles les détectent. Je vais également examiner quel impact a leur réaction face à cette toxicité sur les systèmes de prévention.

En conséquence, voici les quatre hypothèses émises :

**H1 – Le leadership transactionnel est associé à une augmentation des risques de burn-out.**

Cette première hypothèse repose sur l'idée que ce style de leadership impose une pression sur les employés car il met l'accent sur la performance, les récompenses conditionnelles, le manque d'autonomie et la quasi-inexistence de la reconnaissance humaine ; tous ces facteurs contribuent au burn-out en entreprise.

**H2 – Le leadership transformationnel est associé à une diminution des risques de burn-out.**

Cette seconde hypothèse implique que les caractéristiques du leadership transformationnel (motivation des employés, stimulation intellectuelle par l'autonomie et confiance et dialogue ouvert entre employés) contribuent à protéger les personnes contre l'épuisement professionnel.

**H3 – Indépendamment du style de leadership déclaré, ce sont les comportements toxiques des leaders qui constituent le principal facteur de risque de burn-out.**

Cette troisième hypothèse naît de ma recherche théorique. Cette dernière explique que même sous un leadership « positif » en apparence, ce sont les intentions personnelles du manager qui comptent. Tout en appliquant un leadership censé être orienté vers l'humain, il peut participer directement à l'apparition des symptômes du burn-out si ses intentions ne sont pas sincères.

**H4 – La manière dont les entreprises réagissent aux comportements managériaux toxiques influence l'efficacité de leurs actions de prévention du burn-out.**

Cette dernière hypothèse explore l'implication des entreprises et comment leurs réactions, ou inactions, peuvent influencer le développement des cas d'épuisement professionnel au sein de leurs équipes. Même si certaines entreprises mettent des garde-fous en place, ceux-ci peuvent avoir un impact limité s'ils ne sont pas correctement utilisés.

## **6.4 Méthodologie**

Dans le but de confronter ces hypothèses à la réalité du terrain, j'ai décidé de m'orienter vers une approche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs.

Les entretiens se sont déroulés du 10 avril 2025 au 12 mai 2025 sur l'application Teams, pour des raisons pratiques, certains intervenants résidant en France. Chaque interview a duré environ une heure, sur la base d'un guide d'entretien (voir annexe 1 : Guide d'entretien burn-out) comprenant 20 relances types articulées autour de six concepts : le burn-out (symptômes, causes,), le leadership transformationnel (motivation, soutien, écoute active), le leadership transactionnel (récompenses, sanctions, contrôle), le manager toxique (effets sur la

santé mentale, perceptions des salariés), la détection du leadership toxique par les entreprises (perception, réaction) et la prévention du burn-out (mesures préventives, formation, outils).

Lors du choix des intervenants, j'ai pris la décision de m'orienter vers des spécialistes du burn-out en la personne de psychologues. Les raisons de ce choix sont multiples.

J'ai d'abord exclu les personnes souffrant ou ayant souffert de burn-out. Ce dernier étant une expérience personnelle et traumatisante, il aurait fallu mettre en place un accompagnement psychologique que je ne me sentais pas capable de garantir. La crainte de raviver des émotions à travers un questionnaire est un risque que je ne me sentais pas en mesure de prendre.

Ensuite, j'ai pensé aux managers ainsi qu'aux responsables des ressources humaines en entreprise. Afin de garantir la qualité et l'impartialité de ma récolte de données, il me semblait peu pertinent d'interroger une personne responsable de l'image de son entreprise et impliquée directement dans des décisions managériales ainsi que dans la ligne de conduite de l'entreprise face aux cas de burn-out.

Finalement, j'ai donc choisi de m'orienter vers des psychologues du travail, des psychologues cliniciens spécialisés dans l'accompagnement du burn-out et des médecins du travail. Ces 18 spécialistes interrogés ont une vision globale du sujet et un recul nécessaire pour analyser les différentes dimensions impliquées dans les cas d'épuisement professionnel.

## **6.5 Présentation des intervenants**

### **Fanny Weytens**

Fanny Weytens est psychologue spécialisée dans l'accompagnement des personnes en burn-out. Elle exerce en tant qu'indépendante, avec une activité en cabinet privé. Sa patientèle est généralement composée de deux types de patients: les personnes en situation de burn-out ou d'épuisement professionnel, et celles en transition professionnelle.

### **Juliette Rocache**

Juliette Rocache est psychologue du travail depuis 2015, à la suite d'une réorientation professionnelle. Avant cela, elle était responsable de communication en entreprise, une expérience où elle a remarqué la souffrance au travail à travers ses collègues. Cette perte de sens dans son propre parcours professionnel l'a menée vers une reconversion dans le domaine de la psychologie.

Aujourd'hui, elle exerce en libéral avec une activité variée. Elle intervient notamment en médecine du travail dans un hôpital, où elle reçoit des salariés confrontés à des situations de mal-être ou d'épuisement.

### **Mahalia De Smedt**

Mahalia De Smedt est clinicienne indépendante et reçoit en consultation des personnes en situation d'épuisement professionnel, de remise en question ou de transition de vie. Elle accompagne également des managers et des équipes, aussi bien en cabinet qu'en milieu professionnel.



**Anne Dauvin**

Anne Dauvin est psychologue clinicienne et s'est spécialisée dans la gestion du stress, la souffrance au travail, l'accompagnement post-traumatique et la prévention des risques psychosociaux.

**Sandrine Bruzzo**

Sandrine Bruzzo est psychologue du travail depuis plus de vingt ans et est fréquemment sollicitée dans le cadre de médiations, d'enquêtes internes ou de missions de conseil en transformation managériale.

**Émilie Rondonneau**

Émilie Rondonneau est psychologue clinicienne et accompagne de nombreuses personnes en situation de burn-out lié à la vie en entreprise.

**Sarah Lopez**

Sarah Lopez est psychologue clinicienne spécialisée dans l'accompagnement du burn-out et de la surcharge mentale. Elle propose un soutien thérapeutique personnalisé et centré sur la personne.

**Virginie Hardy**

Virginie Hardy est psychologue clinicienne. Elle exerce depuis plus de 20 ans, à la fois en consultation privée et dans un planning familial, ce qui lui permet d'accompagner des profils variés dans des contextes complexes.

**Laure Deconinck**

Laure Deconinck est psychologue clinicienne, coach certifiée en développement personnel, hypnothérapeute et praticienne spécialisée dans l'accompagnement du burn-out.

**Valérie Delmulle**

Valérie Delmulle est coach professionnelle et conseillère en prévention, spécialisée dans la prise en charge du burn-out, notamment parental, et des risques psychosociaux.

**Deborah Horchani**

Deborah Horchani est psychologue spécialisée dans le domaine du travail. Elle propose un accompagnement ciblé autour de l'épuisement professionnel, du burn-out, de la surcharge mentale, de la perte de sens ou encore de la perte de confiance en soi.

**Séverine Robert**

Séverine Robert est psychologue du travail depuis plus de 17 ans, spécialisée dans l'accompagnement des personnes en souffrance professionnelle, notamment dans les contextes d'épuisement, de perte de sens, ou de transition post-burn-out.

### **Myriam Borbé**

Myriam Borbé est psychologue clinicienne, spécialisée dans l'accompagnement de personnes souffrant de burn-out ou d'épuisement profond, ce qui représente environ 60 % de ses patients.

### **Bénédicte Godfroid**

Bénédicte Godfroid est psychologue et psychothérapeute, exerçant depuis plus de sept ans. Elle s'est formée à l'accompagnement des personnes en burn-out dès 2020, juste avant la pandémie et reçoit régulièrement des patients en situation d'épuisement professionnel.

### **Bénédicte Adnet**

Bénédicte Adnet est psychologue, après avoir d'abord occupé des fonctions de management pendant plusieurs années, notamment comme directrice générale d'une ASBL. C'est dans ce contexte qu'elle a elle-même traversé un burn-out, lui permettant de mieux cerner le burn-out. Elle s'est formée spécifiquement à l'accompagnement du burn-out et utilise des outils adaptés à cette problématique.

### **Carla Chotas**

Carla Chotas est psychologue clinicienne spécialisée dans l'accompagnement des personnes en burn-out. Après près de vingt ans passés en institution, elle exerce aujourd'hui en cabinet privé et en centre médical. Son parcours personnel, marqué par une expérience de burn-out, lui permet d'aborder cette problématique avec une double sensibilité, clinique et vécue.

### **David Van Walleghe**

Psychologue clinicien, David Van Walleghe exerce en tant qu'indépendant depuis 2020, après une première partie de carrière dans le secteur de l'aide aux personnes avec autisme. Son propre vécu d'un épisode d'épuisement professionnel l'a conduit à se réorienter et à approfondir sa compréhension du burn-out. Aujourd'hui, la majorité de sa clientèle est composée de personnes souffrant de burn-out.

### **Isabelle Marionex**

Isabelle Marionex est fondatrice de Yu Pulse, une structure spécialisée dans l'accompagnement et la prévention du burn-out en entreprise. Elle a entamé une reconversion professionnelle vers le coaching il y a plus de 20 ans. Elle s'est formée sur le terrain, en travaillant en collaboration avec son mari médecin généraliste.

## **6.6 Synthèse des résultats clés**

### **6.6.1 Les causes du burn-out**

Les professionnels interrogés s'accordent largement sur les facteurs causant le burn-out. La surcharge de travail est souvent le point de départ auquel ils font référence. Ils définissent la surcharge de travail à travers trois dimensions qui sont : l'intensité, la quantité

et le rythme des tâches accomplies. David Van Wallegghem (2025) ajoute que c'est la société actuelle qui demande toujours plus, ce qui pousse les entreprises à agir de la même façon, renforçant cette surcharge de travail. De ce fait, les employés ressentent une pression constante imposée par leur environnement de travail mais également par eux-mêmes. Elle est renforcée par un manque de moyens, un manque de reconnaissance, qu'elle soit financière ou humaine, et un sentiment d'injustice naissant de moments où l'employé a l'impression de donner sans rien recevoir en retour.

La perte de sens est aussi une cause souvent nommée par les spécialistes. Elle intervient lorsque les employés ne voient plus de finalité à leur travail ou lorsqu'ils se sentent utilisés. Bénédicte Godfroid (2025) explique que la normalisation de tâches jugées auparavant comme exceptionnelles favorise l'apparition du phénomène. Elle prend l'exemple des heures supplémentaires où l'employé sera mal perçu par la direction s'il n'en fait pas.

Bénédicte Adnet (2025) explique aussi qu'une personne qui fournit des efforts pour son entreprise mais n'est pas soutenue et reconnue par celle-ci, se verra démotivée et subira une perte de sens. Cette dernière sera d'autant plus grande dans les environnements où les responsabilités sont mal définies, avec des objectifs flous et des directives contradictoires, entraînant le désengagement des employés.

D'un point de vue individuel, les psychologues identifient un profil de personnes plus susceptibles d'être atteintes par le burn-out. Contrairement aux idées reçues, ce sont les personnes les plus investies dans leurs tâches quotidiennes, les perfectionnistes, les personnes incapables de poser des limites qui se verront touchées par les symptômes d'épuisement professionnel. Mahalia De Smedt (2025) explique que ce sont des pressions internes du style « Je dois être parfait » ou encore « Je dois tout gérer » qui créent un surengagement et mènent à un point de rupture.

Un autre élément mentionné lors des entretiens est le manque de récupération suffisante. Sandrine Bruzzo (2025) nous dit que le burn-out naît de l'incapacité de se déconnecter, à la fois mentalement et physiquement. En lien avec la théorie de la conservation des ressources, Fanny Weytens (2025) utilise la métaphore du réservoir d'énergie et comment certains ne savent pas comment le remplir. David Van Wallegghem (2025) évoque l'hyperconnectivité par laquelle la limite entre la vie professionnelle et la vie privée disparaît, créant des troubles du sommeil et des troubles cognitifs. Pour lui, les emails tardifs et les attentes d'instantanéité contribuent à l'épuisement.

Certaines personnes interrogées, dont Virginie Hardy (2025), ont également confié voir chez leurs patientes une surcharge mentale liée à leur deuxième « emploi » de mère de famille. Ces dernières vont se mettre une pression supplémentaire, à savoir « Je dois être une femme parfaite ». Bénédicte Adnet (2025) mentionne une surcharge invisible créée par la pression sociale.

Des formes de harcèlement au travail, des sabotages ou encore des manipulations ont également été évoqués. Bénédicte Adnet (2025) nous parle d'une situation où une personne promue s'est vue sabotée par les personnes n'ayant pas reçu la fonction. David Van

Walleghem (2025) parle du harcèlement au travail subi par les employés et de son impact sur la santé psychologique. Il cite des patients perdant confiance en eux, poussés jusqu'à l'épuisement et la réorientation professionnelle.

Bien que les contextes varient, c'est le déséquilibre entre ce qui est exigé et ce qui est offert en retour qui favorise l'apparition des cas de burn-out. Anne Dauvin (2025) explique avoir assisté à des entretiens où les patients exprimaient le fait de tout donner sans rien en retour.

David Van Walleghem (2025) finit en disant que le burn-out n'apparaît pas brutalement mais s'installe petit à petit dans un système où les organisations l'ignorent et les individus s'oublient.

#### 6.6.2 Le leadership transformationnel

Les intervenants évoquent la corrélation positive entre la prévention du burn-out et un style de management orienté vers l'écoute, la motivation, une vision claire et le développement des employés.

Ce style de leadership, bien qu'il ne prévienne pas systématiquement le burn-out, est décrit comme un facteur protecteur au sein des entreprises. Il ralentit l'apparition des symptômes mais facilite aussi la réintégration de la personne ayant souffert d'épuisement professionnel.

Laure Deconinck (2025) donne l'exemple d'un manager qui a réussi à soutenir une collaboratrice grâce à une présence continue, dénuée de jugement, adoptant une posture de soutien inconditionnel permettant de créer un espace sécurisé où l'employée ne ressent pas de culpabilité et ne se sent pas abandonnée. Le rôle de ce manager a été primordial dans son processus de rétablissement.

Anne Dauvin (2025), quant à elle, évoque l'importance qu'a le leader dans l'établissement d'un « sens » au travail. Elle explique que les managers perçus par ses patients comme aidants sont ceux et celles qui arrivent à garder une cohérence dans les tâches quotidiennes. Cette capacité à garder un cap est vécue comme une forme de stabilité psychologique. Elle nous parle aussi des managers capables d'adapter leur accompagnement en fonction de chaque individu, moulant leur style de leadership en fonction des forces et des faiblesses de chacun. Certains de ses patients parlent de l'importance de ces leaders ayant une attention particulière au moment où cela va mal. Anne Dauvin (2025) prend comme exemple ce patient dont le manager a modulé son horaire de travail, lui permettant de diminuer sa charge de travail et de souligner l'impact positif que cela a eu sur lui.

L'importance de la présence de l'aspect humain chez les leaders revient fréquemment dans les interviews. Fanny Weytens (2025) parle des managers capables d'être présents avant, pendant, et après la crise. Elle explique que les managers les plus efficaces dans la prévention du burn-out sont ceux qui sont capables de détecter les signaux, ceux qui agissent avec empathie et accompagnent les personnes revenant au travail sans les culpabiliser. Ce

processus de continuité permet à l'employé de se reconstruire alors qu'il a subi une perte de confiance en lui et en l'entreprise.

Fanny Weytens (2025) note qu'un manager capable de ne pas transmettre son stress aux autres est le plus efficace. Il absorbe la pression organisationnelle, ce qui préserve l'équilibre émotionnel de ses collaborateurs. David Van Walleghem (2025) ajoute que ces compétences devraient être évaluées lors des entretiens d'embauche ou intégrées dans des formations managériales.

Le leadership transformationnel se caractérise par la reconnaissance explicite. Sandrine Bruzzo (2025) nous dit que malgré les contextes de pression élevée, certains managers parviennent à garder un lien humain fort en valorisant les efforts et les réussites. Pour elle, la cohérence entre les actions réelles des managers et les valeurs affichées est une condition primordiale afin de garder une ligne de conduite cohérente pour les employés.

Valérie Delmulle (2025) partage l'expérience de ses patients à travers des témoignages disant que sans l'aide de leur manager, ces personnes auraient probablement sombré plus profondément. Elle explique que ces managers ont été capables d'adapter leurs attentes et d'ajuster leurs exigences lorsque la situation le demandait. Une vision humaine, qui bien que minoritaire au sein de ses patients, peut transformer l'expérience dans l'entreprise.

Il semblerait néanmoins que ces comportements décrits précédemment sont rares au sein des équipes des patients souffrant de burn-out. Myriam Borbé (2025), par exemple, n'arrive pas à nommer un exemple de patients ayant bénéficié de ce type de management avant de sombrer dans le burn-out. Elle explique que même si un leader peut être bienveillant, cela n'aura aucune incidence directe si cette bienveillance n'est pas appuyée par une organisation structurée et claire.

Juliette Rocache (2025) donne son avis sur l'existence du leadership transformationnel en entreprise. Selon elle, et surtout dans les grandes structures, les intentions positives des managers peuvent être contrecarrées par une hiérarchie plus stricte et moins flexible. Ce type de leadership peut exister mais se verra entravé par des contraintes organisationnelles.

Le sentiment de sécurité est un aspect intéressant énoncé par Sarah Lopez (2025). Pour elle, les employés en situation de détresse ne cherchent pas le leader parfait mais quelqu'un capable de minimiser la souffrance en validant les émotions sans émettre de jugement. Ce manager est capable d'inspirer de la confiance grâce à une reconnaissance émotionnelle qui aura un effet direct sur la capacité de résilience des salariés.

Pour Virginie Hardy (2025), un leader humain et attentif peut être une bouée de sauvetage au sein d'un système défaillant. Elle mentionne certains patients pour qui la relation avec leur manager était le seul espace dans lequel ils se sentaient validés alors que l'environnement de travail était hostile.

La plupart des professionnels interrogés s'accordent à dire qu'il ne suffit pas d'avoir un discours inspirant mais que ce sont les actions concrètes, la présence régulière et les ajustements quotidiens qui vont déterminer la façon dont le leader est perçu.

### 6.6.3 Le leadership transactionnel

Le leadership transactionnel repose sur les principes de contrôle et de récompenses conditionnelles. Cette approche, rigide et axée sur la performance, favoriserait l'apparition du burn-out, du moins c'est ce que la théorie nous dit. Mais qu'en est-il des psychologues interrogés ?

Plusieurs d'entre eux expliquent que les systèmes de récompense, tels qu'ils sont perçus par les patients, sont souvent inadaptés ou injustes. Ce n'est pas la récompense en tant que telle qui pose problème, mais plutôt la manière dont elle est donnée.

Bénédicte Adnet (2025) mentionne des exemples où ses patients se voient blessés par un système où des efforts sont demandés mais rarement récompensés ou alors de façon standardisée. Pour elle, la récompense manque de personnalisation, et ne doit pas toujours être matérielle. Un feedback positif plus récurrent, un « merci » pour des efforts intenses, serait parfois plus apprécié qu'une récompense automatique suite à un bon résultat. Selon elle, la récompense peut même devenir contre-productive si elle ne prend pas en compte l'engagement réel de l'employé.

Séverine Robert (2025) note que nombre de ses patients parlent d'une déception face à des promesses de promotions ou de reconnaissance restées sans suite. Ce décalage entre attentes et réalité génère un sentiment d'injustice, qui impacte le processus d'épuisement. Anne Dauvin (2025), quant à elle, observe que l'absence de remerciements ou de reconnaissance informelle génère souvent plus de frustrations que l'absence de récompenses financières. Cette reconnaissance informelle est une validation essentielle, qui donne un sens au travail accompli. Myriam Borbé (2025) exprime la même idée en parlant de la souffrance de ses patients due au silence managérial, au manque de retour sur leur travail et à l'impression d'être invisibles, malgré une forte implication.

Concernant la question du contrôle managérial rigide, un consensus émerge. Plusieurs psychologues décrivent des environnements où les salariés sont soumis à un encadrement excessif, à une surveillance permanente voire à un micro-management qui laisse peu de place à l'autonomie. Ces pratiques créent une tension continue, un climat de méfiance, difficile à vivre pour des profils autonomes ou créatifs. Fanny Weytens (2025) précise que ce type de contrôle peut être toxique s'il entre en contradiction avec le besoin de confiance et d'autonomie des employés. Elle prend l'exemple d'un patient qui s'est senti coincé dans un système strict, l'empêchant de déployer son expertise, générant ainsi frustration et perte de motivation.

Juliette Rocache (2025) mentionne le côté paradoxal de certains managers qui sont présents sur le plan du contrôle mais absents sur la plan relationnel. Néanmoins, elle nuance ses propos en précisant que le contrôle managérial peut parfois être utile pour les personnes peu expérimentées, créant un encadrement plus structuré qui peut être rassurant pour certains.

Quant à Myriam Borbé (2025), elle explique que ses patients finissent par douter d'eux-mêmes, n'étant jamais à la hauteur des attentes créant ainsi un désengagement émotionnel, symptôme précurseur du burn-out.

Le lien entre un contrôle managérial excessif et les troubles du burn-out est mentionné par un grand nombre d'experts. Séverine Robert (2025) nous parle de patients qui, au fil du temps, vont développer des troubles du sommeil allant parfois jusqu'à des troubles dépressifs. Fanny Weytens (2025) reçoit de plus en plus de patients souffrant de troubles anxieux subissant une pression de l'attente constante de performance.

Sarah Lopez (2025) explique que ce contexte, où le manager est constamment en train de vérifier le travail, va fermer les discussions et les employés vont taire leurs problèmes de peur d'être jugés et perçus comme étant faibles. En plus d'opérationnel, le contrôle devient également émotionnel. L'espace pour être soi se réduit progressivement conduisant à une souffrance silencieuse.

Tout comme Juliette Rocache (2025), Bénédicte Godfroid (2025) émet l'importance d'un cadre clair et structuré pour les nouveaux employés, notamment ceux en début de carrière, mais précise que ce n'est pas le contrôle en soi le problème mais son excès. Selon elle, un bon encadrement peut structurer, sécuriser, à condition d'être appliqué correctement.

Certains psychologues mettent en avant les effets systémiques du leadership transactionnel en rappelant que les managers eux-mêmes peuvent être les premières victimes appliquant le contrôle qu'ils ne cautionnent pas mais étant obligés de le faire car pris entre la hiérarchie et les équipes. Ce contrôle est alors appliqué pour protéger sa position et non plus comme un outil au service de son équipe.

Finalement, l'ensemble des témoignages convergent vers l'idée que le leadership transactionnel est un facteur important dans l'apparition du burn-out. Son côté rigide, impersonnel et exclusivement basé sur la performance conduit à un désengagement des employés, les menant ainsi vers une perte de sens.

#### 6.6.4 Le manager toxique

Bien que le burn-out soit un problème complexe, lié à plusieurs causes, les experts interrogés parlent du comportement de certains managers comme un élément déclencheur ou aggravant.

Sandrine Bruzzo (2025) prend comme exemple des managers qui détruisent la confiance en imposant des objectifs irréalistes sans aucune valorisation du travail accompli.

Fanny Weytens (2025) mentionne les « managers girouettes », changeant constamment de direction, plongeant les employés dans un stress constant, créant ainsi un sentiment d'insécurité. Les équipes vont alors être en alerte permanente, voulant anticiper les critiques et ce jusqu'à l'épuisement. Comme dit Sarah Lopez (2025), ils finissent par fonctionner en « mode survie », sans jamais relâcher la pression.

Juliette Rocache (2025) et Bénédicte Adnet (2025) estiment que leurs patients ne font pas toujours le lien direct entre leur mal-être et la responsabilité du manager. Ils vont d'abord porter le blâme sur leur propre personne, en pensant qu'ils ne sont pas assez efficaces, que leur gestion du stress n'est pas optimale. C'est souvent les consultations chez des psychologues qui vont leur ouvrir les yeux. David Van Walleggem (2025) confirme que ses

patients prennent souvent conscience du rôle du manager après avoir sombré. Avant cela, ils portent la responsabilité de leur situation sur eux-mêmes.

Laure Deconinck (2025) et Anne Dauvin (2025) expliquent que ce déclic peut prendre du temps. Les patients témoignent de leur sentiment de pression constante, n'osant pas dire non, et vont jusqu'à culpabiliser de prendre un jour de congé.

Une question se pose, ces managers ont-ils conscience de l'effet qu'ils ont ? Ici, les avis sont partagés. Fanny Weytens (2025), Juliette Rocache (2025) et Valérie Delmulle (2025) différencient deux types de managers toxiques. L'un se sert de son pouvoir pour dominer et obtenir des résultats à tout prix, et l'autre ne sait simplement pas comment bien mener des équipes. Et bien que ce dernier n'ait pas de mauvaises intentions, son manque de formation ou la pression subie impacte les employés de manière négative.

Juliette Rocache (2025) et Myriam Borbé (2025) précisent aussi que, même si les intentions de certains managers sont bonnes au départ, ils sombrent dans la toxicité car ils ne sont pas soutenus par leur hiérarchie. Ce manager veut être soutenant mais se retrouve coincé dans les attentes de ses supérieurs et finit par craquer et transférer la pression qu'il subit sur ses équipes.

Plusieurs psychologues parlent également des effets à long terme de ces comportements. Bénédicte Adnet (2025) dit que ce sont les petites choses qui s'accumulent, comme un mail déplacé, un manque de retour positif ou encore une remarque sèche, et qui finissent par user la personne de l'intérieur. Ceci impacte tout particulièrement les profils très investis dans leur mission.

Les témoignages montrent que le manager toxique n'est pas simplement un mauvais chef, c'est une réalité vécue par de nombreuses personnes en burn-out. Cela se traduit par une personne autoritaire, incohérente et parfois même dépassée. Son impact est réel. Il peut épuiser, détruire la confiance ou accélérer la chute de ses équipes et ce, sans parfois en être conscient.

#### 6.6.5 Détection du leadership toxique par les entreprises

Dans les entretiens effectués, une constante revient : les entreprises ont souvent conscience de la présence de managers toxiques dans leurs équipes. Ce n'est pas pour autant qu'elles agissent. Anne Dauvin (2025) raconte qu'elle a reçu des patients qui expliquent que leur entreprise a vu les signaux alarmants mais n'a pas choisi d'agir ; soit par incompetence, soit par peur d'entacher leur image. David Van Walleggem (2025) confirme ces propos en parlant d'une entreprise spécifique où des cas de harcèlement, bien que documentés, sont restés sans suite, isolant d'autant plus son patient.

Sarah Lopez (2025), quant à elle, parle de médiations sans fond ou encore de déplacement du problème. Si les actions ne sont pas en accord avec les attentes des employés, elles sont décrédibilisées et leur impact est inexistant.



Le silence ou l'inaction ont des effets profonds sur la perception de leur entreprise par les employés. Sandrine Bruzzo (2025) explique que ceux-ci n'osent plus communiquer leurs problèmes et finissent pas tomber dans un désengagement profond.

Pour Séverine Robert (2025), lorsque l'entreprise ignore le comportement d'un manager toxique, l'effet sur la prévention est clair : les salariés n'y croient pas. Anne Dauvin (2025) explique que pour que la prévention soit crédible, elle doit être cohérente, car seuls les actes comptent.

Fanny Weytens (2025) explique que parfois, même des rapports clairs parlant de comportements toxiques ne suffisent pas car la décision vient de la hiérarchie et si cette dernière est inactive, les employés ne voient plus d'intérêt dans les démarches de prévention.

#### 6.6.6 La prévention en entreprise

À travers les entretiens, de nombreux éléments récurrents sont ressortis.

La majorité des psychologues interrogés sont critiques face aux dispositifs de prévention mis en place en entreprise.

Tout d'abord, ils soulignent que, souvent, les actions arrivent trop tard : lorsque le burn-out est déjà en place. Myriam Borbé (2025) souligne que la prévention ne commence qu'après les signaux de détresse, tels que les arrêts maladie. David Van Walleggem (2025) ajoute que c'est une logique de réaction qui est appliquée en entreprise sans qu'aucune mesure proactive ne soit mise en place.

Carla Chotas (2025) mentionne la perte de confiance dans les dispositifs internes. Certains patients refusent de consulter les psychologues d'entreprise par crainte de répercussions. Elle continue en disant qu'un soutien psychologique interne est inutile si les causes structurelles du mal-être, comme les comportements toxiques des managers, ne sont pas adressées.

Pour Sandrine Bruzzo (2025), Carla Chotas (2025) et Sarah Lopez (2025), un dispositif de prévention efficace passe par un travail sur les pratiques managériales comme la détection des signes de faiblesse, le respect de la vie professionnelle et de la vie privée et la capacité de la hiérarchie à offrir un espace de discussion. Carla Chotas (2025) souligne aussi les problèmes de télétravail, où l'employé a vu disparaître cette barrière entre le lieu de travail et le domicile, résultant en une frontière amincie entre ses deux vies.

De plus, Juliette Rocache (2025) nous dit que les actions individuelles, comme le coaching, ne suffisent pas. Pour elle, une vraie prévention doit aussi remettre en cause le fonctionnement organisationnel, les objectifs et les moyens donnés aux équipes.

Pour finir, Carla Chotas (2025) rappelle que l'absence de sanctions face à la toxicité nuit à la politique de prévention en entreprise. Selon elle, ce sont les victimes qui doivent changer de service ou quitter l'organisation, plutôt que le manager problématique.

### 6.6.7 Points d'attention non discutés

Un point négligé dans mon guide d'entretien mais souvent énoncé par les psychologues est la charge morale portée par leurs patients. Ces derniers, contrairement à l'idée reçue, sont des personnes loyales, investies et qui culpabilisent de la situation. Elles ont l'impression de laisser tomber leurs collègues ou leur entreprise. Plusieurs experts soulignent que ce sentiment est parfois exacerbé par les organisations qui renvoient la responsabilité sur l'employé sans se remettre en question.

Enfin, de nombreux intervenants, dont Valérie Delmulle (2025) et Anne Dauvin (2025), mentionnent le fait que certains managers peuvent aussi être en situation d'épuisement professionnel, ce qui peut malgré eux les rendre toxiques et tirer leurs équipes vers la spirale infernale du burn-out.

## 6.7 Comparaison entre la théorie et la pratique

### 6.7.1 Les causes du burn-out

Le résultat des recherches empiriques coïncide avec les causes évoquées dans la partie théorique.

La surcharge de travail, cause la plus fréquente mentionnée par les professionnels, correspond à la littérature, dont l'étude de Securex et Deloitte. Elle est associée à d'autres variables comme l'accumulation des responsabilités, l'augmentation de la charge de travail et l'organisation des horaires, comme mentionné par l'OMS et Van Den Broele et al. (2024).

Une dimension du burn-out sur laquelle les experts ont un consensus est le manque de reconnaissance. Cet aspect se retrouve également dans la littérature, où l'étude menée par Deloitte (Van Den Broele et al., 2024) nous dit que la valorisation des efforts est souvent absente dans les environnements stressants. Chabot (2017) explique aussi que la flexibilité imposée par les nouvelles technologies devient une exigence sans aucune valorisation des efforts apportés. De plus, Van Den Broele et al. (2024) mentionnent l'absence de feedback, de soutien ou de valorisation comme facteurs générateurs de frustrations et de sentiment d'injustice.

Sarkar et al. (2024) parlent de la perte de sens, souvent mentionnée par les psychologues, à travers la conception des tâches et le contenu du travail qui peuvent être de nature répétitive ou absurde. L'employé se sent dévalorisé, perd toute notion d'objectif et subit un désalignement avec ses valeurs personnelles.

Alors que la littérature explique que 40% des cas de burn-out sont attribués à l'environnement de travail, les intervenants nuancent cette donnée en mettant en avant la manière dont les traits individuels, comme le perfectionnisme ou la difficulté à poser des limites, évoluent dans le contexte professionnel. Cela montre que les facteurs personnels, bien que relayés au second plan, jouent souvent un rôle dans l'apparition du burn-out.

Bien que l'absence de récupération soit mentionnée dans la partie théorique, la recherche empirique apporte une nuance importante qui est l'accumulation silencieuse. Émilie

Rondonneau (2025) nous dit que ses patients ne s'effondrent pas d'un coup, que c'est progressif. Sarah Lopez (2025) explique aussi que certains patients se posent la question de savoir comment ils ont réussi à tenir mais que tout d'un coup leur corps lâche. Cela souligne que l'épuisement s'installe de manière silencieuse jusqu'à atteindre le moment fatidique du burn-out.

L'aspect de la charge mentale invisible est un nouveau concept abordé dans les entretiens mais que je n'ai pas observé dans la littérature. Elle est mentionnée par plusieurs intervenants, dont Virginie Hardy (2025), qui remarque chez ses patientes un oubli de soi très fort, voulant à la fois avoir une carrière professionnelle réussie et être perçues comme de « bonnes mères ». Sarah Lopez (2025) mentionne aussi ses femmes qui « portent » tout : le travail, les enfants, la maison, jusqu'à ce qu'elles craquent.

#### 6.7.2 Le leadership transformationnel

Le leadership transformationnel décrit dans la littérature est basé sur un manager capable d'inspirer, de motiver, de valoriser les individus et d'instaurer une relation de confiance. De nombreux témoignages recueillis auprès d'experts rejoignent les points décrits dans les sources scientifiques.

Ahmed Khan et al. (2016) nous parlent du leader transformationnel comme capable de définir une vision, d'apporter du sens et d'adapter son comportement en fonction des personnes qu'il a en face de lui. Cela rejoint les propos d'Anne Dauvin (2025) qui parle de l'importance d'un manager capable d'apporter un cap clair.

Chua et al. (2018) démontrent l'impact positif, sur la performance et la motivation, d'un leadership transformationnel, propos confirmés par Valérie Delmulle (2025) qui explique que certains de ses patients ont pu éviter un burn-out plus profond grâce à un manager capable de garder la motivation au sein de ses équipes, même en période de crise.

L'étude de Kelly et Hearld (2020) établit un lien direct entre le leadership transformationnel et la réduction de l'épuisement émotionnel. Elle confirme les témoignages de Sandrine Bruzzo (2025) et Fanny Weytens (2025) qui mentionnent l'importance des managers capables de détecter les signaux faibles comme le cynisme ou une perte de confiance en soi, de faire preuve d'empathie, d'apporter un support émotionnel et de réduire l'effet de l'épuisement.

Une autre dimension abordée dans la partie théorique est la reconnaissance explicite. Chua et al. (2018) expliquent que la valorisation des efforts et l'attention apportée par les managers au développement personnel des employés sont primordiales dans l'amélioration de la performance de ceux-ci. Ces propos sont en adéquation avec ceux de plusieurs intervenants affirmant que la reconnaissance, bien que parfois négligée, est capitale au bon fonctionnement des entreprises.

La rareté du leadership transformationnel énoncée dans l'étude de Dujardin (2023), disant que seulement 30% des managers adoptent un style de leadership pouvant prévenir le

burn-out, est confirmée par Myriam Borbé (2025) qui mentionne n'avoir jamais rencontré dans sa pratique de patients ayant été protégés par un manager transformationnel.

Enfin, Ughulu (2024) nous parle du leadership éthique comme prolongement du leadership transformationnel, où les actions menées par le manager sont sincères et dénuées d'intérêt personnel. Les recherches empiriques, notamment dans les propos de Sarah Lopez (2025) et Virginie Hardy (2025), nous parlent également de l'importance des managers capables de valider les émotions, restaurer la confiance et faire preuve de sincérité auprès de leurs subordonnés.

### 6.7.3 Le leadership transactionnel

Les psychologues mettent en avant les effets potentiellement nuisibles du leadership transactionnel. Ces résultats empiriques rejoignent plusieurs constats de la littérature scientifique qui montrent ses limites en matière de bien-être au travail.

Pour Ahmed Khan et al. (2016), le leadership transactionnel se focalise sur la supervision, l'organisation et la performance avec un système de récompenses conditionnelles accordées lorsqu'un objectif est atteint. Si cette méthode peut sembler motivante à court terme, elle réduit la relation managériale à un simple échange, provoquant une perte de sens et de reconnaissance émotionnelle, comme en parlent Anne Dauvin (2025) et Bénédicte Adnet (2025).

Ces propos sont confirmés par Chua et al. (2018), qui expliquent que le leadership transactionnel, s'il ne se base que sur la performance, crée un climat de pression. Dans les entretiens, cet aspect revient de manière récurrente ; les patients évoquant une peur suite à un manque de résultats.

Kelly et Hearld (2020) démontrent que le contrôle managérial rigide, trop directif et peu flexible est directement corrélé à une augmentation de l'épuisement professionnel. Fanny Weytens (2025) et Juliette Rocache (2025) confirment ces propos en décrivant des environnements où les salariés ne disposent d'aucune marge de manœuvre, diminuant ainsi leur motivation et leur autonomie.

Dujardin (2023) déclare que beaucoup de managers adoptent par défaut le style transactionnel, n'ayant suivi aucune formation ou par manque d'autonomie dans leur propre fonction démontrant ainsi le côté systémique du problème. Il rejoint également les propos de certains spécialistes soulignant que les managers peuvent également être en souffrance. Ici, le leadership transactionnel devient une gestion subie plus que choisie.

En résumé, les données théoriques et les témoignages des experts s'accordent sur le même constat, le leadership transactionnel est un facteur aggravant dans l'apparition du burn-out.

### 6.7.4 Le manager toxique

La littérature sur le manager toxique et les témoignages des psychologues se rejoignent en de nombreux points. Nunes et Palma-Moreira (2024) analysent le lien entre le

leadership toxique et l'intention de départ chez les employés. Tout comme les experts, ils mettent en évidence une forte corrélation entre les comportements managériaux nocifs et les symptômes d'épuisement professionnel amenant les collaborateurs à fuir leur entreprise.

Koç et al. (2022) parlent du manque de reconnaissance explicite, du stress relationnel et du sentiment de perte de contrôle rejoignant les propos de Juliette Rocache (2025), Fanny Weytens (2025) et Sandrine Bruzzo (2025). Les auteurs mettent en avant l'importance de l'autonomie et de la validation émotionnelle permettant de lutter contre le burn-out. Or, ce sont ces éléments que les spécialistes pointent comme absents chez le manager toxique.

La littérature scientifique, à travers Otto et al. (2021), examine les conséquences de l'exposition continue à des sources de stress en utilisant la théorie de conservation des ressources. Ils mentionnent que les effets néfastes d'un manager incohérent ou méprisant réduisent les ressources internes et mènent à des employés incapables de poser des limites et de se reposer, rejoignant ainsi les propos de plusieurs psychologues interrogés.

Valérie Delmulle (2025) et Deborah Horchani (2025) nous parlent de leurs patients incapables d'identifier leurs propres besoins, cherchant la perfection dans chacune des tâches attribuées, ne se sentant jamais assez bien car le manager dit « toxique » ne fait preuve d'aucune reconnaissance et souvent s'attribue le mérite des autres. Sarkar et al. (2024) mettent en lumière les liens entre le style de leadership et la santé mentale, en parlant du rôle des émotions négatives générées par des pratiques autoritaires et égoïstes.

Plusieurs psychologues mentionnent que la hiérarchie peut pousser un manager, qui à la base était bienveillant, à devenir toxique malgré lui s'il évolue dans un système où la performance prime sur l'humain. Cette analyse coïncide avec les propos de Ughulu (2024) sur le leadership éthique. L'auteur dit qu'un manager ne peut pas avoir d'impact positif s'il n'est pas lui-même soutenu par un environnement sain de travail.

Sur le plan organisationnel, Van den Broele et al. (2024) montrent que les entreprises ne sont pas toujours conscientes de la toxicité au sein de leurs murs, ou pire, l'ignorent. Bénédicte Godfroid (2025) explique la même chose. Parfois, les managers problématiques sont simplement déplacés ou protégés car ils sont dans l'entreprise depuis trop longtemps, créant ainsi une tension permanente au sein des équipes.

La perte de ressources, le manque de reconnaissance ou le désalignement organisationnel sont autant de concepts nommés directement dans la littérature ainsi que lors des entretiens avec les experts. Ils concluent en soulignant que la présence d'un manager toxique joue un rôle majeur dans les parcours de burn-out, que ce soit comme facteur déclencheur ou amplificateur.

#### 6.7.5 Détection du leadership toxique par les entreprises

La littérature scientifique confirme le résultat des entretiens disant que certaines entreprises sont conscientes de la toxicité de certains leaders mais n'ont pas la volonté ou la capacité d'agir.

Tout comme Virginie Hardy (2025), Van den Broele et al. (2024) confirment que les entreprises tolèrent la toxicité chez leurs managers si elles les jugent performants et ce malgré les plaintes des employés. Les experts et la littérature s'accordent donc sur le fait que dans certaines compagnies, les résultats à court terme priment sur la santé psychologique. Ughulu (2024) parle d'un laissez-faire managérial montrant que l'entreprise protège les leaders toxiques performants au détriment de la santé mentale des équipes.

Gabrieli et Aguinis (2021) qualifient les actions des entreprises, telles que les ateliers bien-être et les team building, de cosmétiques. Fanny Weytens (2025) et Sarah Lopez (2025) parlent d'hypocrisie. En effet, elles jugent que si le problème de fond n'est pas adressé, notamment celui du manager, les conséquences sont lourdes sur l'efficacité des moyens mis en œuvre pour prévenir ou combattre le burn-out. Sandrine Bruzzo (2025) et Valérie Delmulle (2025) rajoutent que, ce que la littérature décrit comme un écart entre le discours et la pratique organisationnelle, engendre un épuisement émotionnel chez les employés. Selon Kelly et Hearld (2020), cet écart crée un environnement de travail instable, où la confiance ne règne pas.

Chua et al. (2018) expliquent qu'une réaction efficace des entreprises se base sur la reconnaissance des signaux menant au burn-out, la communication et la cohérence des décisions. Ceci rejoint les propos de Deborah Horchani (2025) et Sarah Lopez (2025) parlant d'exceptions positives. Elles expliquent que, même si les cas sont rares, certaines entreprises lancent des enquêtes, forment les managers et réorganisent les équipes.

La prévention doit être supportée par une culture de la responsabilité partagée. Koropets et al. (2020) soutiennent que ce sont les choix organisationnels qui auront le plus d'impact sur la protection contre le burn-out. Quant aux psychologues, ils expliquent que c'est le manque de suivi des plaintes qui aura un effet négatif sur les actions mises en place.

#### 6.7.6 La prévention en entreprise

Tout comme Carla Chotas (2025) et Virginie Hardy (2025), Van den Broele et al. (2024) nous parlent de l'effet néfaste sur la prévention, du double discours d'une entreprise qui promeut des valeurs bienveillantes mais n'agit pas sur le comportement toxique de ses managers.

Quant à Kelly et Hearld (2020), ils expliquent que la détection précoce du burn-out est essentielle pour limiter son impact. Les mesures réactives ne suffisent pas, ce qui rejoint les propos de Myriam Borbé (2025) qui parle de réactions tardives des entreprises menant à l'échec de la prévention.

Ughulu (2024) rappelle qu'une entreprise, en plus de renforcer la résilience de ses collaborateurs, doit remettre en question sa logique de fonctionnement. Tout comme Juliette Rocache (2025) qui exprime la nécessité de la prévention systémique.

Selon Dujardin (2023), seulement un tiers des entreprises entreprennent des actions managériales concrètes pour répondre aux cas de burn-out, ce qui confirme les propos de

Carla Chotas (2025) et Myriam Borbé (2025) témoignant de la rareté des sanctions apportées aux comportements toxiques.

Enfin, Sandrine Bruzzo (2025) et Sarah Lopez (2025) expriment l'importance d'une responsabilisation des managers afin de permettre à la prévention d'être efficace. Chua et al. (2018) soulignent que la prévention passe par un leadership éthique où la gestion est bienveillante et sincère.

## **6.8 Interprétation des résultats**

### **H1 – Le leadership transactionnel est associé à une augmentation des risques de burn-out.**

Les entretiens menés permettent d'examiner la validité de l'hypothèse affirmant que le leadership transactionnel augmente les risques de burn-out. Pour rappel, ce style de management est basé sur un système de récompenses conditionnelles, applique un degré de contrôle élevé et se focalise principalement sur la performance d'un employé.

Quand la littérature scientifique explique que ce style de leadership tend à augmenter le stress organisationnel, les données empiriques récoltées permettent d'observer comment ces comportements sont perçus par les employés en situation de burn-out.

Une critique émise fréquemment par les experts concerne l'attribution des récompenses. Bénédicte Adnet (2025) parle de patients blessés par un système où les efforts individuels ne sont pas reconnus à leur juste valeur. Bien que des remerciements sincères ou un feedback personnalisé soient des gestes simples et appréciés, ils sont remplacés par des récompenses standardisées manquant de sens pour les employés. La reconnaissance est alors formelle et détachée de toute relation humaine authentique, générant une frustration dans les équipes.

La présence d'injustice est visible lors de l'attribution des récompenses. De nombreux psychologues, dont Myriam Borbé (2025), citent des témoignages de patients ayant vécu des promesses non tenues, des évaluations bancales ou des promotions attribuées sans réelle cohérence. Cette différence entre les attentes créées par le système de récompense et la réalité du terrain crée un sentiment de trahison, amenant alors à un épuisement professionnel.

Un autre point abordé lors des entretiens est le contrôle excessif au sein des entreprises. Fanny Weytens (2025), David Van Walleggem (2025) et Juliette Rocache (2025) témoignent de patients évoluant dans un cadre de travail dominé par une surveillance continue, un micro-management constant et une pression permanente afin d'atteindre les objectifs définis. Dans ce contexte, l'employé a peu de liberté pour exprimer ses idées ou pour innover. Ce manque d'autonomie peut entraîner une perte de sens amenant à un désengagement profond.

Certains experts, dont Sarah Lopez (2025), parlent des effets émotionnels que le leadership transactionnel peut avoir, comme la peur du jugement ou le silence des employés face à leurs problèmes. Dans l'environnement transactionnel, les émotions sont rarement

considérées, rompant ainsi les canaux de communication et créant une souffrance silencieuse difficile à repérer.

Le lien entre la perte de motivation et le leadership transactionnel est aussi mentionné dans les témoignages. Des patients parlent d'un ressenti qui leur donne l'impression d'être en mode pilotage automatique, comme s'ils faisaient partie d'une machine sans âme dont les rouages sont mal huilés. Anne Dauvin (2025) et Myriam Borbé (2025) parlent d'un sentiment d'invisibilité malgré une implication élevée de leurs patients, illustrant ainsi la dynamique transactionnelle où l'humain est relégué au second plan.

Il est important de souligner, comme le font Juliette Rocache (2025) et Bénédicte Godfroid (2025), que le contrôle n'est pas intrinsèquement négatif. Il peut même être perçu comme positif pour les nouveaux employés ayant en besoin de formation ou étant incertains de leurs actions, procurant ainsi un encadrement structuré pour les faire évoluer. Néanmoins, c'est l'abus de contrôle qui représente un risque. Le leadership transactionnel devient alors un mécanisme rigide, inadapté à des environnements de travail contemporains demandant plus de flexibilité.

Enfin, Dujardin (2023) dans la littérature, et Fanny Weytens (2025), lors de l'entretien, rappellent que les « middle » managers, souvent coincé entre les attentes de la hiérarchie et celles des équipes, peuvent également souffrir de ce style de leadership.

Au vu de l'ensemble des témoignages recueillis, l'hypothèse selon laquelle le leadership transactionnel est associé à une augmentation des risques de burn-out peut être considérée comme validée. Les propos des psychologues interrogés aboutissent à la même conclusion, le leadership transactionnel appliqué de manière rigide et uniquement axé sur la performance, constitue un facteur déclencheur ou aggravant dans l'apparition du burn-out. Bien que certaines nuances existent, selon les contextes organisationnels et le profil des employés, la majeure partie des témoignages parlent d'un style managérial favorisant le désengagement, la perte de sens, le stress et l'épuisement émotionnel. Cette recherche empirique valide donc les éléments théoriques développés dans la première partie de ce mémoire.

## **H2 – Le leadership transformationnel est associé à une diminution des risques de burn-out.**

La seconde hypothèse étudie l'idée selon laquelle le leadership transformationnel, basé sur l'écoute, la vision claire du leader et la reconnaissance serait un facteur protecteur contre le burn-out. La littérature suggère que ce style de management contribue au bien-être des employés grâce à l'instauration de la confiance, de l'autonomie et du sentiment d'utilité. La recherche empirique permet d'évaluer dans quelle mesure ces caractéristiques se retrouvent dans la pratique et si elles ont un réel impact positif sur la prévention du burn-out.

Les témoignages recueillis confirment que des managers adoptant un comportement assimilé à celui du leadership transformationnel ont eu un rôle décisif dans la prévention ou l'atténuation du burn-out. Laure Deconinck (2025) cite l'exemple d'un manager qui, par sa présence, sa communication et son soutien, a créé un espace sécurisé où une employée avait



su se reconstruire. Faisant cela, il a retiré la culpabilité ressentie et restauré la confiance, deux principes clés dans la sortie de l'épuisement professionnel.

D'autres experts, comme Anne Dauvin (2025), parlent de l'importance de la vision claire du manager. Elle insiste sur la nécessité pour les managers de donner un sens aux tâches quotidiennes et sur l'utilité d'adapter leur comportement aux caractéristiques de chacun. Ce type de management, centré sur l'humain, est perçu par ses patients comme apportant une stabilité requise dans un environnement de travail parfois instable.

Fanny Weytens (2025) considère la présence avant, pendant et après la crise comme primordiale et la juge comme une caractéristique indispensable au leadership transformationnel. Les managers capables d'identifier les signes avant-coureurs et facilitant une reprise progressive du travail créent un climat favorisant la résilience. Elle qualifie les managers capables d'absorber la pression organisationnelle comme étant les plus efficaces.

Il est important pour les leaders, même dans des contextes organisationnels à forte pression, de parvenir à maintenir un lien humain en valorisant les efforts, de remercier sincèrement et de garder une cohérence entre leurs paroles et leurs actes. C'est ce que Sandrine Bruzzo (2025) appelle la reconnaissance explicite. Cette dernière est perçue comme un élément capital afin de préserver la motivation et l'engagement des employés.

Sarah Lopez (2025) nuance ces propos. Pour elle, les employés en détresse ne cherchent pas un leader parfait, mais une figure qui valide leurs émotions. Virginie Hardy (2025) parle quant à elle de patients ayant eu un manager bienveillant qui a été un appui au sein d'un environnement de travail hostile.

Il est néanmoins difficile de conclure de manière certaine de l'efficacité du leadership transformationnel comme protection contre le burn-out. Dans la majorité des entretiens réalisés, les psychologues ont eu des difficultés à trouver des exemples concrets de patients ayant connu ce style de leadership avant de sombrer. Cette observation peut être interprétée de deux manières. Soit ce leadership est trop rare pour produire un effet statistiquement visible, soit il protège effectivement contre les symptômes du burn-out, raison pour laquelle il est absent des témoignages des patients. Dès lors, même si les effets positifs décrits par les experts sont en accord avec la littérature, ils sont basés sur très peu d'exemples concrets.

Ce constat m'invite donc à valider l'hypothèse de manière partielle. Les psychologues reconnaissent les effets positifs du leadership transformationnel sur la réduction des risques de burn-out. Les témoignages mettent en avant des effets positifs réels tels que le soutien émotionnel, la reconnaissance et la motivation. Néanmoins, la rareté des cas partagés par les experts, appelle à la prudence dans l'interprétation des résultats.

### **H3 – Indépendamment du style de leadership déclaré, ce sont les comportements toxiques des leaders qui constituent le principal facteur de risque de burn-out.**

Les entretiens menés révèlent que ce ne sont pas uniquement les styles de leadership adoptés par les managers qui influencent le bien-être des employés mais leur comportement quotidien. Certaines attitudes, tels que le manque de reconnaissance, la pression constante ou

encore un manque de communication ont des impacts majeurs sur la santé mentale des employés. La toxicité peut se retrouver dans chaque type de leadership car c'est la manière dont les managers remplissent leur rôle qui compte.

De nombreux psychologues, dont Juliette Rocache (2025) et Bénédicte Adnet (2025), expriment le fait que leurs patients ne font pas directement le lien entre leur mal-être et les comportements de leur manager. Les témoignages montrent que les personnes souffrant de burn-out vont d'abord mettre la responsabilité sur eux-mêmes. C'est grâce à l'accompagnement thérapeutique que les malades ouvrent les yeux sur l'impact des agissements de leur supérieur. Ce décalage dans la prise de conscience montre à quel point certains comportements toxiques sont considérés comme normaux, voire invisibles au sein des entreprises.

Le comportement toxique se manifeste de plusieurs façons. Fanny Weytens (2025) parle du manager girouette, instable dans ses décisions, créant un environnement néfaste au développement de la personne. Certains experts parlent de leaders autoritaires et indifférents. Ces attitudes détruisent progressivement la confiance et diminuent la motivation. Comme l'explique Sarah Lopez (2025), dans ce contexte, les employés finissent par fonctionner en mode survie, épuisant leurs ressources internes jusqu'à l'effondrement.

Bénédicte Adnet (2025) parle également des conséquences sur le long terme de ces comportements. Elle parle de l'usure psychologique engendrée par un harcèlement répété, un silence de la hiérarchie et un désintérêt flagrant. David Van Walleggem (2025), parle aussi de harcèlement constant à l'égard des employés menant directement à l'épuisement émotionnel. Laure Deconinck (2025) et Anne Dauvin (2025) parlent de ces patients pris par la culpabilité, et de ce fait, n'osant même pas poser un jour de congé.

Selon plusieurs psychologues, il existe deux sortes de managers toxiques. Le premier a conscience de son pouvoir et l'utilise pour imposer son autorité, peu importe s'il nuit à ses collaborateurs. Le deuxième reproduit des comportements toxiques par manque de formation ou suite à la pression subie. Cette distinction est importante car elle permet de voir que la toxicité n'est pas toujours intentionnelle. Néanmoins, peu importe son origine, ses effets sont tout aussi néfastes.

La dimension systémique de la toxicité est aussi mentionnée lors des entretiens. Certains managers, au départ bienveillants, deviennent toxiques suite au manque de soutien ou d'une pression intense de leur propre manager. Myriam Borbé (2025) parle des leaders obligés d'abandonner leur style de management au profit d'un leadership plus dur afin de s'intégrer à l'organisation. Cela suggère qu'on ne peut pas juger les comportements managériaux de façon isolée. Ils agissent au sein d'un environnement qui peut favoriser ou freiner la toxicité.

Finalement, les psychologues soulignent que ce ne sont pas les styles de leadership qui protègent ou non du burn-out mais la façon dont le manager les applique. Un leader peut se prétendre transformationnel tout en étant destructeur dans ses actes. À l'inverse, certains managers, bien qu'appliquant une certaine forme de contrôle, peuvent être soutenant. Plus

que les étiquettes créées par la théorie de management, ce sont les attitudes qui importent dans la prévention du burn-out.

En conclusion, les données recueillies valident l'hypothèse selon laquelle ce sont les comportements toxiques des leaders qui constituent le principal facteur de risque de burn-out.

Ce constat renforce l'idée selon laquelle les managers doivent être formés à prévenir les risques de burn-out et cela passe par un changement de la culture d'entreprise valorisant l'éthique et le respect des personnes.

#### **H4 – La manière dont les entreprises réagissent aux comportements managériaux toxiques influence l'efficacité de leurs actions de prévention du burn-out.**

Cette quatrième hypothèse explore la manière dont les entreprises réagissent aux comportements managériaux toxiques et comment ces réactions influencent l'efficacité de leurs actions de prévention du burn-out. Néanmoins, cette affirmation suppose l'existence de dispositifs de prévention présents dans la culture managériale. Or, les entretiens avec les psychologues semblent prouver l'inverse. Dans la majorité des témoignages, ces dispositifs sont absents ou perçus comme hypocrites par les patients.

Plusieurs experts, dont Carla Chotas (2025), expliquent que les entreprises sont dans la réaction et non dans la prévention. C'est lorsque les arrêts maladie se multiplient que les entreprises décident d'agir. On ne peut donc pas considérer cela comme de la prévention. Sarah Lopez (2025) parle d'un système où le bien-être est présent en façade mais où aucune cause structurelle n'est remise en question.

Il est important de préciser que certaines entreprises tolèrent des comportements problématiques chez les managers. Anne Dauvin (2025), Sarah Lopez (2025) ou encore Séverine Robert (2025) rapportent des cas où les signaux d'alerte sont ignorés ou étouffés. Les managers problématiques vont être déplacés transférant ainsi le problème sans le résoudre. C'est ce décalage entre les discours officiels et les actions réelles qui va décrédibiliser toute mesure de prévention et renforcer le sentiment d'injustice chez les employés.

Cependant, Juliette Rocache (2025) décrit des démarches naissantes au sein de l'hôpital dans lequel elle travaille. Dans son rôle de médecin du travail, elle parle de l'existence de groupes de parole, des formations pour les managers et d'enquêtes internes en cas d'alerte. Bien qu'elle explique que les effets sont peu visibles et que le changement se fait de manière lente, son témoignage prouve qu'une certaine forme de prévention peut être mise en place si elle est accompagnée d'une réelle motivation de l'entreprise. Elle mentionne aussi que son prédécesseur jugeait les cas de burn-out de manière légère, ne valorisant pas les émotions partagées par les employés. Cela souligne un point intéressant qui montre que même au sein de la fonction de médecin du travail, il existe également un manque de formation.

De manière générale, les psychologues interrogés n'ont pas pu citer un exemple concret d'entreprise appliquant de la prévention. Dès lors, il est difficile de savoir si la

réaction des entreprises a un effet concret sur la prévention. L'hypothèse reste donc difficile à vérifier, non pas parce qu'elle est erronée, mais par manque d'exemples concrets.

Par conséquent, l'hypothèse quatre ne peut être confirmée. Elle reste pertinente, en théorie, mais les données récoltées ne permettent pas de juger de sa validité.

## 6.9 Réponse à la question de recherche

Dans quelle mesure les styles de leadership influencent-ils le burn-out en entreprise ? C'est la question que je me suis posée en commençant ce mémoire.

Ma recherche montre que les styles de leadership ont une influence sur le burn-out. Néanmoins, cette influence dépend de la façon dont ces styles de leadership sont appliqués en entreprise. Le rôle central du manager sur les interactions humaines (émotionnelles et organisationnelles) va influencer l'apparition ou la prévention de l'épuisement émotionnel.

Le leadership transactionnel, lorsqu'il est appliqué de manière rigide, peut augmenter les risques de burn-out. Un management basé sur le contrôle permanent, la reconnaissance conditionnelle et la performance, sans tenir compte des émotions de l'employé entraîne souvent une perte de motivation et de sens, menant au désengagement des collaborateurs. Malgré tout, certains contextes organisationnels ne permettent pas d'exercer un autre style. C'est alors au manager de s'efforcer de garder le rapport humain comme central et ne pas succomber à la pression hiérarchique.

Le leadership transformationnel peut constituer un rempart contre le burn-out. Il a la capacité de créer un environnement sécurisant, stimulant et porteur de sens. Cependant, s'il est appliqué de manière hypocrite, afin que le manager se fasse bien voir par ses équipes mais sans que ses actes ne soient sincères, le sentiment d'injustice peut grandir alors que la confiance diminuera, créant ainsi un environnement de travail nocif.

Les témoignages des experts mettent en avant l'importance des comportements managériaux concrets. Ce sont eux qui influencent la santé mentale des équipes. L'autoritarisme, l'instabilité, l'indifférence ou l'absence de reconnaissance sont soulignés comme des éléments déclencheurs du burn-out, peu importe le modèle théorique qu'utilise le manager. Cela suggère que c'est moins le style que l'aptitude relationnelle du manager qui compte.

Les données montrent également une dimension systémique du problème. Un manager peut évoluer d'une posture soutenance à un comportement toxique suite à la pression subie ou l'absence de soutien. L'organisation elle-même a donc un rôle à jouer dans l'attitude que ses managers adoptent montrant ainsi que le burn-out n'est pas un mal individuel mais bien collectif.

De plus, il semble que les entreprises, à travers les récits des patients, manquent de volonté d'agir face aux comportements problématiques. Cette inaction a pour effet de décrédibiliser les dispositifs de prévention, s'ils existent, et de créer une culture du silence.

En conclusion, les styles de leadership influencent bien le burn-out, mais indirectement, par les comportements qu'ils créent et la façon dont ils sont soutenus, ou non, par la culture d'entreprise. Le facteur primordial reste la relation humaine instaurée par le manager et son aptitude à prendre ses responsabilités face à la crise du burn-out que la société subit actuellement.

## 6.10 Limites de l'étude

Ce mémoire présente certaines limites qu'il est important de citer.

Le nombre de psychologues interrogés est relativement faible, ce qui ne permet pas de tirer des conclusions générales sur toutes les entreprises. Il faut considérer les résultats trouvés comme des pistes de réflexion et non comme des vérités absolues.

Le choix de ne rencontrer que des psychologues limite la diversité des points de vue. L'expérience des managers, des employés ou des responsables des ressources humaines aurait pu élargir la pertinence des réponses apportées et, de ce fait, la compréhension du problème. Il est tout de même important de préciser que trois des psychologues interrogés ont eux-mêmes connu un burn-out, élargissant légèrement le type de réponses apportées. Néanmoins, leur proximité avec le sujet peut influencer leur perspective du problème, la rendant plus émotionnelle ou personnelle.

La méthode utilisée, basée sur des entretiens semi-directifs, est une autre limite. Ce type d'entretien, bien qu'apportant une certaine liberté d'expression, reste subjectif. Les réponses apportées découlent de leur propre expérience, ce qui peut amener à des propos contradictoires et des interprétations personnelles.

De plus, la recherche s'est construite autour d'un seul cadre théorique, celui des styles de leadership en lien avec le burn-out. Cela a permis de structurer le travail de façon claire et cohérente, mais peut être vu comme réducteur face à ce sujet complexe. En effet, j'aurais pu approcher le problème à travers la théorie des organisations ou les logiques systémiques, ce qui aurait apporté plus de pertinence au sujet abordé. Cela touche également les sources scientifiques utilisées. Bien qu'elles soient de qualité, des travaux contradictoires ou plus critiques auraient apporté plus de nuance et une possibilité de confronter des points de vue.

Finalement, le fait que mon épouse ait eu un burn-out, et le fait que je sois moi-même manager, a pu influencer certains aspects du travail. Bien que j'aie fait des efforts pour rester objectif, cette proximité peut avoir eu un effet sur la manière dont j'ai formulé les questions ou interprété les résultats.

Ce mémoire est un premier pas intéressant vers la compréhension d'un sujet complexe et en constante évolution.

## 6.11 Perspectives pour le futur

### 6.11.1 Une formation indispensable

Le constat le plus marquant de cette recherche empirique est le manque de connaissances sur la problématique du burn-out au sein des entreprises. Mes observations poussent à me dire que ce n'est pas un manque d'intérêt de leur part mais plutôt un manque de visibilité sur les solutions possibles. Souvent, le burn-out est perçu comme un problème individuel, alors que c'est un problème systémique. Pourtant, son impact financier sur l'entreprise est majeur comme discuté lors du point 2.2 de ma recherche théorique, les conséquences du burn-out.

Il semble que les managers soient impuissants face à la situation, soit par manque de formation, soit par manque de soutien. Ne sachant pas comment réagir, ils préfèrent éviter le sujet et transférer la responsabilité à leur département des ressources humaines. Or, comme expliqué dans différentes parties de ce mémoire, ce sont les leaders qui constituent le premier rouage de la prévention. Ce silence managérial risque d'empirer la situation et entraîner l'employé vers le burn-out. Les managers doivent obligatoirement suivre un programme de formation dédié au burn-out. Comme l'obligation d'avoir du personnel formé en secourisme au sein de l'entreprise, des managers formés à la prévention du burn-out s'impose comme une nécessité.

Dans les prochains points, je vais développer une suggestion de formation qui peut anticiper les cas de burn-out, se focalisant non pas sur l'individu mais sur les causes systémiques, tout en démontrant à l'entreprise les atouts financiers de la participation.

### 6.11.2 Objectifs de la formation

Le premier défi de cette formation est de montrer son importance aux entreprises. Selon moi, l'aspect économique est le meilleur moyen de sensibiliser les dirigeants aux bienfaits de cette formation. C'est grâce à des chiffres concrets, comme le coût de 23 677€ par cas de burn-out ou la baisse moyenne de productivité de 19% (Van den Broele et al., 2024), qu'on peut démontrer que les besoins en prévention sont un investissement indispensable. Il faut également trouver un moyen de calculer les coûts indirects engendrés par la perte du savoir-faire ou le désengagement afin de pouvoir quantifier le coût total de la perte d'un employé souffrant de burn-out. Ces chiffres pourront constituer une porte d'entrée au sein des entreprises en convainquant les décideurs de l'importance de la situation.

Un autre objectif est de faire comprendre aux entreprises que le burn-out n'est pas une faiblesse personnelle ni un manque de motivation. Au contraire, ce sont les personnes les plus impliquées qui vont être atteintes de fatigue émotionnelle. La formation cherche à créer une culture organisationnelle capable de reconnaître la souffrance.

De plus, ce programme a pour but de donner aux managers les connaissances et les armes adéquates afin de les aider à adapter la bonne posture managériale. Elle ne cherche pas à les transformer en psychologues, mais à les responsabiliser. En effet, ils sont souvent les premiers témoins, ou participants, des attitudes menant au burn-out.

Cette formation vise également à adapter son programme en fonction du secteur d'activité dans lequel elle opère. La littérature scientifique explique que le style de leadership appliqué dépend du contexte organisationnel. De ce fait, une formation trop standardisée peut perdre en efficacité si les managers ne s'y reconnaissent pas. Dès lors, l'intégration d'outils personnalisés de prévention rend la formation plus concrète et compréhensible pour les participants.

Pour finir, la formation fournira les outils efficaces aux organisations. Elle inclura des dispositifs de prévention tels que des espaces de dialogue, la pratique d'un feedback, l'étude de la charge de travail de chacun et un accompagnement de retour au travail si la prévention ne fonctionne pas. De plus, afin que la prévention fonctionne, chaque personne de l'entreprise, de la direction à l'employé, doit se sentir concernée par le problème.

En résumé, la formation a pour but de créer une approche proactive, au lieu de réactive, centrée sur le bien-être au travail. Elle permettra d'initier un changement de culture managériale afin de réduire durablement le burn-out.

#### 6.11.3 Contenu de la formation

Le programme est divisé en plusieurs modules. Chaque module représente une étape vers la réussite de la prévention du burn-out.

Avant de pouvoir s'attaquer aux causes du burn-out, il est important de les comprendre. Il faut ensuite être capable de le prévenir et de le détecter à temps. Si des symptômes sont constatés, la réaction doit être adaptée. Enfin il est nécessaire de pouvoir créer un environnement de travail plus sain, propice à la communication.

Cette formation vise l'éducation des managers mais aussi des employés. La prévention du burn-out est une responsabilité commune qui ne peut fonctionner que si l'ensemble de l'entreprise la prend au sérieux.

Le premier module sert à la prise de conscience. Il introduit les coûts réels du burn-out, qu'ils soient économiques ou humains. On pourrait mettre en avant les conséquences de l'inaction en partageant des témoignages de patients ou de psychologues. À l'avenir, si la formation prend de l'ampleur, on peut envisager d'y incorporer des témoignages d'entreprises où la prévention fonctionne afin de montrer que des solutions existent et que le programme fonctionne.

Le deuxième module permet de mieux comprendre la problématique du burn-out. Il examine les différences entre le stress passager et le réel burn-out. On y parle aussi des causes organisationnelles les plus fréquentes comme la surcharge de travail, le manque de reconnaissance ou le manque de vision claire. Enfin, il aborde le sujet des profils les plus touchés, en parlant des personnes perfectionnistes, très engagées ou ne sachant pas poser de limites.

Le troisième module entre dans le vif du sujet. Il offre des outils aux managers afin d'identifier les premiers signes de mal-être au sein des équipes en évitant la surveillance

excessive. On instaure l'idée de vigilance collective où chacun a le droit d'exprimer ses problèmes sans peur de représailles.

Le quatrième module parle de l'adaptation du style de leadership. Il mélange les principes de leadership transformationnel et éthique et propose des actions concrètes comme clarifier les attentes, valoriser les efforts et ajuster la charge de travail selon les capacités de chacun. L'idée est de montrer aux managers qu'il est possible de gérer sans appliquer une pression excessive.

Le cinquième module explore les différentes réactions possibles lorsqu'un cas de burn-out émerge. Il explique au manager les manières appropriées d'accompagner un employé en situation de détresse ou de permettre d'aider un membre de son équipe à réintégrer le travail progressivement. Ce module se focalise sur l'importance de la relation de confiance et de la confidentialité primordiale tout au long du processus.

Le sixième module établit la prévention sur le long terme. Il propose de promouvoir des moments de dialogues réguliers, de mettre en place des feedbacks réguliers et de créer des conditions de travail avec un équilibre durable entre la performance et le bien-être. Les managers et les responsables des ressources humaines y seront formés afin de construire les sessions de feedback de manière efficace et humaine.

Ci-dessous un tableau récapitulatif des différents modules :

**Tableau 2** : Programme de formation sur la prévention et la gestion du burn-out

| Module                                     | Objectifs principaux                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Module 1 – Prise de conscience             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Présenter les chiffres clés sur le coût du burn-out.</li> <li>• Témoignages d'experts et patients (anonymes).</li> <li>• Montrer des cas d'entreprises avec bonnes pratiques.</li> </ul>         |
| Module 2 – Comprendre le burn-out          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarifier les différences entre stress, fatigue et burn-out.</li> <li>• Identifier les causes organisationnelles.</li> <li>• Définir les profils à risque.</li> </ul>                            |
| Module 3 – Savoir repérer                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprendre à reconnaître les signaux faibles.</li> <li>• Utiliser des outils simples pour les managers.</li> <li>• Instaurer un climat de vigilance.</li> </ul>                                   |
| Module 4 – Adapter son management          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduire les pratiques du leadership transformationnel.</li> <li>• Encourager l'écoute, la clarté, la reconnaissance.</li> <li>• Trouver l'équilibre entre encadrement et pression.</li> </ul> |
| Module 5 – Agir en cas de burn-out         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir réagir face à une situation critique.</li> <li>• Accompagner un retour au travail.</li> <li>• Maintenir une relation de confiance.</li> </ul>                                             |
| Module 6 – Créer une culture de prévention | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impliquer toutes les équipes dans la prévention.</li> <li>• Mettre en place des espaces de dialogue.</li> <li>• Réviser certaines pratiques RH.</li> </ul>                                       |

*Source* : OpenAI. (2025). ChatGPT. (Version du 10 mai) [Grand modèle linguistique]. <https://chat.openai.com/chat>



Afin de mieux comprendre le marché de la formation lié à la prévention du burn-out, j'ai décidé de faire une recherche sur ce qui est offert en Belgique.

#### 6.11.4 Offres de formations actuelles en Belgique

La plus grande partie des formations proposées actuellement en Belgique restent superficielles ou ne sont pas spécifiquement conçues pour les managers.

Cefora (2025) propose une formation en ligne de 3 heures permettant une première sensibilisation au burn-out. Néanmoins, cette proposition ne propose pas d'outils concrets aux managers pour faire face à ce problème complexe.

CESI (2025), le site de la médecine du travail, offre une aide ponctuelle aux entreprises les aidant à repérer les signes du burn-out et à réagir. Cette formation, bien qu'utile, n'essaye pas de changer la culture organisationnelle ce qui ne résout pas le problème sur le long terme.

D'autres structures, comme MG Consultants (2025) ou Thérapsy (2025), visent les individus susceptibles de faire face au burn-out mais ne vise pas les managers spécifiquement laissant de côté l'aspect systémique du problème.

Il existe des formations plus poussées, proposées par HRD Academy (2025) ou Mensura (2025), mais celles-ci ont pour but de développer des compétences spécialisées en matière de risques psychosociaux. La cible de ces formations sont les responsables des ressources humaines ou des conseillers en prévention et non des managers.

À travers mes recherches, la formation qui a retenu mon attention est celle de Yu Pulse (2025). À l'inverse des autres formations, elle propose un accompagnement en plusieurs modules. Cette approche s'inscrit dans la logique de la formation que je désire développer. Afin de mieux comprendre leurs objectifs et leurs défis rencontrés, j'ai décidé de contacter la fondatrice, Isabelle Marionex, et de réaliser un entretien avec elle.

#### 6.11.5 Synthèse de l'entretien

L'échange avec Isabelle Marionex a été très enrichissant. Il a mis en avant plusieurs points importants pour ma démarche de création de formation.

Elle m'a expliqué qu'elle a vu s'opérer une prise de conscience croissante depuis la crise du COVID mais que les entreprises restent très peu outillées face au burn-out.

De plus, un appel d'offres a été lancé par l'ONE, visant à sélectionner des prestataires capables de former les entreprises à la gestion du burn-out. Elle a précisé qu'elle était la seule à y avoir répondu, confirmant qu'il existe une opportunité sur le marché et un besoin réel d'étendre l'offre pour répondre aux demandes.

Elle parle également du rôle central du manager, qui doit être sensibilisé et soutenu dans sa posture managériale par la direction générale. Cette dernière est un acteur majeur dans la prévention du burn-out et la réussite des démarches de sensibilisation entreprises au sein des organisations.

Sa formation propose une combinaison de modules qui s'articulent autour de thèmes tels que la sensibilisation collective, la formation de la hiérarchie, le coaching préventif et l'aide à la réintégration à la suite d'une absence de longue durée.

Bien que son programme soit encourageant et permet aux entreprises de ralentir la propagation des cas de burn-out, Isabelle Marionex rencontre des obstacles. Les principaux arguments avancés allant à l'encontre de la mise en place de sa formation sont : le manque de budget, le manque de temps, et parfois une forme de communication de façade, un peu comme le greenwashing dans le contexte de la transition écologique, où certaines entreprises prétendent avoir les solutions mais ne s'attaquent pas à la source du problème. Elle note également que peu d'entreprises sont prêtes à ouvrir leur porte pour une véritable analyse systémique, préférant des interventions ponctuelles. (Marionex, 2025)

#### 6.11.6 Comparaison avec ma formation

La comparaison entre la formation que je propose et celle offerte par Isabelle Marionex permet de relever plusieurs aspects similaires mais également des points divergents. Les deux programmes partagent l'idée de la sensibilisation systémique ainsi que l'implication directe des managers. Elles se focalisent sur les causes structurelles et organisationnelles du burn-out au lieu de s'attaquer aux symptômes individuels.

Les formations, ayant un parcours allant de la détection du burn-out jusqu'à l'aide à la réintégration, veulent améliorer les compétences des managers. Elles cherchent à mieux outiller les personnes capables d'agir au premier plan, souvent témoins des premiers signaux de faiblesse au sein des équipes. À travers cet objectif, les deux programmes se rejoignent.

Cependant, certains aspects de mon approche diffèrent.

Premièrement, la dimension économique, utilisée comme premier contact avec les entreprises, semble absente de son approche. L'analyse du retour sur investissement me paraît primordiale pour appuyer la nécessité de cette formation. En s'appuyant sur des données chiffrées, telles que le coût moyen du burn-out par employé, la perte de productivité ou le turnover, ma formation permet de démontrer aux décideurs l'intérêt financier d'une prévention proactive. Isabelle Marionex (2025) le mentionne lors de l'entretien, le budget est un frein souvent avancé par les entreprises. Dès lors, le levier économique semble être une bonne approche pour convaincre les entreprises les plus réticentes à investir.

Deuxièmement, une formation adaptée au secteur peut montrer une forme de spécialisation. Comme indiqué dans ma partie théorique, le leadership dépend parfois du contexte organisationnel. Si la formation est générique, et appliquée de la même manière dans chaque entreprise, certains managers peuvent ne pas s'y reconnaître et perdre de l'intérêt dans l'enseignement de certains concepts. Dès lors, adapter les cas pratiques, ou les outils de prévention, peut apporter une plus-value et une différenciation par rapport aux programmes déjà existants.

Enfin, ma formation intègre dès le départ une stratégie de communication interne. L'objectif est de créer un environnement permettant à chacun de s'exprimer librement et

d'identifier les signes de mal-être autour de lui. Développer des outils de sensibilisation, encourageant les échanges entre collègues semble nécessaire afin d'agir avant que les situations n'empirent et ne se transforment en burn-out.

En résumé, bien que la formation proposée par Yu Pulse soit pertinente et basée sur une bonne compréhension du terrain, le programme que je propose vise à aller plus loin. Elle se compose d'apports éducatifs, d'une vision économique et d'une adaptation sectorielle et ce afin de construire une stratégie de changement organisationnel.

Selon moi, ces différences forment des pistes concrètes pour répondre encore plus efficacement aux besoins croissants des entreprises en matière de prévention du burn-out.

#### 6.11.7 Pistes d'amélioration

L'entretien avec Isabelle Marionex m'a permis de mieux comprendre les points forts, mais aussi les faiblesses des formations actuelles sur la prévention du burn-out. Même si son approche est la plus complète que j'aie trouvée en Belgique, j'ai identifié deux pistes concrètes afin d'améliorer son programme.

La première concerne le déploiement de sa formation, qui se base sur le bouche-à-oreille ou sur des recommandations. Selon moi, il est important d'intégrer la prospection active à sa stratégie commerciale. Elle reconnaît ne pas avoir de réelle politique de communication et ne pas avoir les compétences nécessaires pour démarcher de nouveaux clients. Bien que son équipe se compose de 5 personnes, aucune d'entre elles n'a d'expérience commerciale. Pourtant, beaucoup d'entreprises adoptent une politique de réaction face aux cas de burn-out. Dès lors, elles n'entreprennent des démarches que lorsque de nombreux cas surviennent. Je pense qu'il est important d'anticiper ces besoins en mettant en place une prospection correctement organisée. Cela permettrait de se faire connaître auprès des entreprises avant qu'il ne soit trop tard.

La seconde vise à mettre en place un suivi après la formation. Bien que Yu Pulse mette en place des rappels dans certaines entreprises, ces interventions restent ponctuelles. Ce n'est pas directement intégré dans leur programme et dès lors, un suivi sur le long terme n'existe pas. Pourtant, sans supervision après la formation, les nouvelles attitudes apprises peuvent vite s'oublier. C'est pourquoi je pense qu'un suivi régulier, sur plusieurs mois, avec des bilans, des rencontres avec les managers, et éventuellement un coaching personnalisé, reste capital au succès de cette formation.

Ces deux pistes semblent essentielles pour stimuler son expansion et améliorer son impact sur les entreprises.

## Conclusion

Ce mémoire s'est articulé autour d'une question centrale dans le monde d'aujourd'hui : Dans quelle mesure les styles de leadership influencent-ils le burn-out en entreprise ?

Tout au long de mes recherches, j'ai constaté que le leadership a bien un impact sur le burn-out, mais qu'au-delà de cet élément, c'est surtout la manière dont le management est appliqué au quotidien qui a un réel impact. Plus que le style de leadership, ce sont les comportements concrets du manager qui vont influencer l'apparition, ou la prévention, du burn-out.

Le leadership transactionnel, s'il est appliqué de manière rigide, favorise le stress, la perte de sens et le désengagement. Si le manager se limite au contrôle, aux récompenses conditionnelles, et se focalise sur les résultats, cela peut créer une pression sur les équipes et rompre la communication entre les différents membres. Néanmoins, il peut être bénéfique aux nouveaux employés, en quête de direction claire.

Le leadership transformationnel, plus centré sur l'humain, semble protéger les employés, mais il doit être appliqué de manière sincère et non utilisé comme une façade. Il ne suffit pas d'avoir un discours bienveillant, il faut également y attacher des actions concrètes, une reconnaissance sincère, et de la cohérence.

Ce qui ressort surtout des témoignages des 18 psychologues interrogés, c'est que ce ne sont pas les styles de leadership développés dans la théorie qui font la différence, mais les comportements managériaux quotidiens. Même sous un style de leadership « positif », un manager qualifié de toxique devient la première cause du mal-être des employés.

Mes recherches m'ont également permis de constater que les entreprises ont des difficultés à réagir face aux comportements problématiques. Le manque d'actions concrètes ou, parfois, la protection de certains managers jugés performants, détruisent la confiance au sein de l'équipe et peut diminuer les effets d'une prévention, si elle existe. Lorsque les actes ne sont pas alignés avec les discours, les salariés se sentent isolés.

Les styles de leadership ont donc un impact indirect sur le burn-out, à travers les comportements qu'ils incitent et la culture organisationnelle dans laquelle ils évoluent. Néanmoins, c'est surtout le manager, à travers sa capacité de communication et son soutien qui fait la différence. Les qualités humaines du manager ne doivent pas être négligées et, au-delà de sa performance, ce sont ces « soft skills » qui devraient être pris en compte lors de l'embauche ou de la promotion.

Il est important de noter que le burn-out ne doit plus être vu comme un problème individuel, mais comme le résultat d'une défaillance systémique. Tant que les entreprises ne remettront pas en question certaines pratiques managériales, le burn-out continuera de se propager et la prévention restera inefficace.

Ce mémoire montre également que certains managers ne sont pas forcément malintentionnés. Leurs attitudes négatives peuvent résulter d'un manque de formation, d'une pression subie ou d'un manque de soutien hiérarchique. C'est pour cela qu'il est important de mettre en place des formations dédiées à la prévention du burn-out. Comme l'obligation de former des membres du personnel aux premiers secours, on devrait former des managers capables de réagir face à des urgences mentales.

Cette formation doit être intégrée dans les entreprises mais également dans les programmes scolaires visant à construire les managers de demain. Elle doit être claire, accessible et utile en proposant des outils concrets pour aider les équipes à mieux comprendre ce phénomène encore parfois jugé tabou. Si chaque employé peut être sensibilisé au problème, chaque manager peut devenir un allié dans sa prévention.

Finalement, ce mémoire invite au changement. Il faut changer notre vision du burn-out, changer la manière dont les équipes sont gérées et changer la place de l'humain en entreprise, en faisant comprendre à l'entreprise que, sans sa principale ressource, elle n'est rien.

Bien que le chemin semble encore pavé d'embûches, les solutions existent. Elles doivent être mises en œuvre à travers des actes concrets, un courage organisationnel osant innover, et une véritable culture de la prévention.

## Bibliographie

- Adnet, B. (2025, 17 avril). *Psychologue* [Entretien]. En ligne.
- Ahmed, A., Atta, M., El-Monshed, A., & Mohamed, A. (2024). *The effect of toxic leadership on workplace deviance: the mediating effect of emotional exhaustion, and the moderating effect of organizational cynicism*. BMC Nursing. <http://dx.doi.org/10.1186/s12912-024-02308-x>
- Ahmed Khan, Z., Nawaz, A., & Khan, I. (2016). *Leadership Theories and Styles: A Literature Review*. Journal of Resources Development and Management. [https://www.researchgate.net/publication/293885908\\_Leadership\\_Theories\\_and\\_Styles\\_A\\_Literature\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/293885908_Leadership_Theories_and_Styles_A_Literature_Review)
- Boomhower, C., Fabricant, S., Frye, A., Mumford, D., Smith, M., & Vitovsky, L. (2018). *Employee Attrition: What Makes an Employee Quit?*. SMU Scholar. <https://scholar.smu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1010&context=datasciencereview>
- Borbé, M. (2025, 14 avril). *Psychologue* [Entretien]. En ligne.
- Bruzzo, S. (2025, 5 mai). *Psychologue* [Entretien]. En ligne.
- Chabot, P. (2017). *Global burn-out*. Quadriga.
- Cefora. (2025). *Managers : comment prévenir le stress et le burn-out chez vos collaborateurs ?* <https://www.cevora.be/fr/training/managers-comment-prevenir-le-stress-et-le-burn-out-chez-vos-collaborateurs-233>
- CESI. (2025). *Burn-out : dépister, comprendre, agir*. <https://www.cesi.be/products/burn-out-depister-comprendre-agir/?Code=E0901&tab=details>
- Chen, G., Wang, J., & Huang, Q. (2024). *Social support, psychological capital, multidimensional job burnout, and turnover intention of primary medical staff: a path analysis drawing on conservation of resources theory*. Human Resources for Health. <https://doi.org/10.1186/s12960-024-00915-y>
- Chotas, C. (2025, 25 avril). *Psychologue* [Entretien]. En ligne.
- Chua, J., Basit, A., & Hassan, Z. (2018). *Leadership Style and Its Impact on Employee Performance*. ResearchGate. [https://www.researchgate.net/publication/346380831\\_Leadership\\_Style\\_and\\_Its\\_Impact\\_on\\_Employee\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/346380831_Leadership_Style_and_Its_Impact_on_Employee_Performance)
- Dauvin, A. (2025, 28 avril). *Psychologue* [Entretien]. En ligne.
- De Smedt, M. (2025, 12 mai). *Psychologue* [Entretien]. En ligne.
- Deconinck, L. (2025, 14 avril). *Psychologue* [Entretien]. En ligne.
- Delmulle, V. (2025, 15 avril). *Coach professionnelle et conseillère en prévention spécialisée en burn-out* [Entretien]. En ligne.
- Dujardin, G. (2023). *Seul un manager sur trois dispose d'un style de leadership permettant de prévenir le burn-out*. Securex. <https://press.securex.be/seul-un-manager-sur-trois-dispose-dun-style-de-leadership-permettant-de-prevenir-le-burn-out-njhlyq>
- Eurostat. (2024, 1 mai). *EU workers : 7.1 % worked 49 hours or more a week in 2023*. <https://ec.europa.eu/eurostat/fr/web/products-eurostat-news/w/ddn-20240501-1>

- Gabriel, K., & Aguinis, H. (2021). *How to Prevent and Combat Employee Burnout and Create Healthier Workplaces During Crises and Beyond*. Business Horizons. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.037>
- Godfroid, B. (2025, 17 avril). *Psychologue* [Entretien]. En ligne.
- Hardy, V. (2025, 18 avril). *Psychologue* [Entretien]. En ligne.
- Hobfoll, S., Halbesleben, J., Neveu, J-P., & Westman, M. (2017). *Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences*. Annual Reviews. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Holmgreen, L., Tirone, V., Gerhart, J., & Hobfoll, S. (2016). *Conservation of Resources Theory*. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1002/9781118993811.ch27>
- Horchani, D. (2025, 22 avril). *Psychologue* [Entretien]. En ligne.
- HRDacademy. (2025). *Formation de coach en stress et burn-out*. <https://www.hrdacademy.be/fr/formations/1261/formation-en-coaching/formation-de-coach-en-stress-et-burn-out>
- Kelly, R. J., & Hearld, L. R. (2020). *Burnout and Leadership Style in Behavioral Health Care : a Literature Review*. Springer nature link. <https://doi.org/10.1007/s11414-019-09679-z>
- Khajeh Naeeni, S., & Nouhi, N. (2023). *Job Burnout Mitigation: A Comprehensive Review of Contemporary Strategies and Interventions*. KMAN Counseling and Psychology Nexus. <http://doi.org/10.61838/kman.psynexus.1.1.10>
- Koç, O., Bozkurt, S., Taşdemir, D. D., & Günsel, A. (2022). *The moderating role of intrinsic motivation on the relationship between toxic leadership and emotional exhaustion*. Frontiers in Psychology. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1047834>
- Korhonen, M., & Komulainen, K. (2023). *Individualizing the burnout problem: Health professionals' discourses of burnout and recovery in the context of rehabilitation*. National Library of Medicine. <https://doi.org/10.1177/13634593211063053>
- Koropets, O., Fedorova, A., & Dvorakova, Z. (2020). *The Impact of Toxic Management on Staff Burnout*. Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200312.251>
- Lee, D., & Jo, Y. (2023). *The job demands-resource model and performance: the mediating role of employee engagement*. Frontiers in Psychology. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1194018>
- Lopez, S. (2025, 29 avril). *Psychologue* [Entretien]. En ligne.
- Marionex, I. (2025, 12 mai). *Fondatrice de Yu pulse et formatrice en prévention du burn-out* [Entretien]. En ligne.
- Martínez-Díaz, A., Díaz-Fúnez, P., Salvador-Ferrer, C., Hernández-Sánchez, B., Sánchez-García, J., & Mañas-Rodríguez, M. (2023). *Mediating effect of job crafting dimensions on influence of burnout at self-efficacy and performance: revisiting health-impairment process of JD-R theory in public administration*. Frontiers in Psychology. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1137012>
- Mensura. (2024). *Prévention du burn-out*. <https://www.mensura.be/fr/des-travailleurs-en-pleine-forme/prevention-du-burn-out>

- MG Consultants. (2023). *Atelier pour prévenir le burn-out et accroître le bien-être au travail*. <https://www.mgconsultants.be/page/atelier-prevention-burnout-risques-psychosociaux-bienetre-epanouissement-wallonie-bruxelles-belgique.html>
- Morrison, C. (2020). *More, More, More!*. Saybrook University. <https://www.saybrook.edu/unbound/more-more-more-overconsumption/>
- Nunes, A., & Palma-Moreira, A. (2024). *Toxic Leadership and Turnover Intentions: The Role of Burnout Syndrome*. Administrative Sciences. <https://doi.org/10.3390/admsci14120340>
- OpenAI. (2025). ChatGPT. (Version du 19 mai) [Grand modèle linguistique]. <https://chat.openai.com/chat>
- Otto, M. C. B., Van Ruysseveldt, J., Hoefsmit, N., & Van Dam, K. (2021). *Investigating the temporal relationship between proactive burnout prevention and burnout: A four-wave longitudinal study*. Stress and health : journal of the International Society for the Investigation of Stress. <https://doi.org/10.1002/smi.3037>
- Richardson, R. (2018). *Depleting Earth's resources*. MSUToday | Michigan State University. <https://msutoday.msu.edu/news/2018/depleting-earths-resources>
- Robert, S. (2025, 29 avril). *Psychologue du travail* [Entretien]. En ligne.
- Rocache, J. (2025, 10 avril). *Psychologue du travail et intervenante en médecine du travail* [Entretien]. En ligne.
- Rondonneau, E. (2025, 11 avril). *Psychologue* [Entretien]. En ligne.
- Saqib, S., & Allen, M. (2024). *Institutional logics in play at work: how applying an institutional logics approach to employees' intentions to quit contextualizes HRM*. T&F online. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2382478>
- Sarkar, S., Menon, V., Padhy, S., & Kathiresan, P. (2024). *Mental health and well-being at the workplace*. Indian journal of psychiatry. [https://doi.org/10.4103/indianjpsychiatry.indianjpsychiatry\\_608\\_23](https://doi.org/10.4103/indianjpsychiatry.indianjpsychiatry_608_23)
- Singh, V., & Singh, M. (2018). *A Burnout Model of Job Crafting: Multiple Mediator Effects on Job Performance*. IIMB Management Review. <http://dx.doi.org/10.1016/j.iimb.2018.05.001>
- Song, Z., & Baicker, K. (2019). *Effect of a Workplace Wellness Program on Employee Health and Economic Outcomes: A Randomized Clinical Trial*. JAMA. doi:10.1001/jama.2019.3307
- Thérapsy. (2025). *Atelier Gestion du stress au travail : prévention du burn-out*. <https://therapsy.be/atelier-stress-burn-out/>
- Ughulu, J. (2024). *Ethical Leadership in Modern Organizations: Navigating Complexity and Promoting Integrity*. International Journal of Economics Business and Management Research. <http://dx.doi.org/10.51505/IJEBMR.2024.8505>
- Van den Broele, E., Van Laere, T., & Verlinden, H. (2024). *Le Burn-out et les performances de l'entreprise 2024*. Securex. <https://www.securex.be/fr/publications/white-papers/burn-out-et-les-performances-de-l-entreprise-2024>
- van Gils, S., & Van Quaquebeke, N. (2022). *Ethical Leadership*. ResearchGate. [https://www.researchgate.net/publication/363699818\\_Ethical\\_Leadership](https://www.researchgate.net/publication/363699818_Ethical_Leadership)
- Van Walleghem, D. (2025, 1er mai). *Psychologue* [Entretien]. En ligne.



Weiss, L. (2020). *Burnout From an Organizational Perspective*. Stanford Social Innovation Review. <https://doi.org/10.48558/9CV0-C436>

Weytens, F. (2025, 10 avril). *Psychologue* [Entretien]. En ligne.

Yanna, L., Yang, S., & Lin, Z. (2023). *Analysis of the Impact of Job Burnout on Quality and Economic Benefits of Enterprises*. Journal of Economics, Management and Trade. <http://dx.doi.org/10.9734/jemt/2023/v29i91125>

Yu Pulse. (2025). *Yu Pulse - Entreprise - Prévention burn out*. <https://yupulse.be/services/entreprises/>