

**À la suite de cette conférence vous serez capable de répondre à ces questions :**

1. Qu'est-ce que le bien-être professionnel ?
2. Burnout et engagement au travail : de quoi parle-t-on ?
3. Qu'est-ce que le stress professionnel ?
4. La récupération vis-à-vis du travail : rempart contre l'épuisement ?
5. L'activité physique : de quoi parle-t-on exactement ?
6. L'activité physique pour récupérer du travail, vraiment ?
7. Est-ce encore un effet magique de l'activité physique ?
8. Quand et comment pratiquer cette activité physique ?
9. Très concrètement, comment inclure plus d'AP dans mon quotidien ?

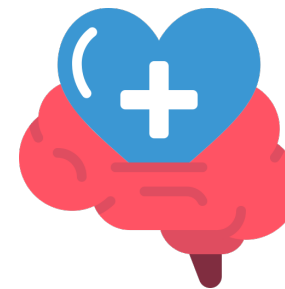
# Définition de l'OMS

---



« La notion de **santé mentale** fait référence d'une part, à l'absence de troubles psychologiques tels que la dépression, l'anxiété ou d'autres pathologies répertoriées dans les manuels de symptomatologie psychiatrique... »

*(American Psychiatric Association, 2015),*



mais aussi

à « ... un état de **bien-être** qui permet à chacun de réaliser son potentiel, de faire face aux difficultés normales de la vie, de travailler avec succès et de manière productive et d'être en mesure d'apporter une contribution à la communauté ».

*(World Health Organisation, 2004)*

# Les indicateurs du bien-être au travail



Plusieurs indicateurs sont régulièrement utilisés dans la littérature, dont deux qui majoritairement considérés pour le bien-être hédonique



**Burnout**  
Épuisement  
professionnel



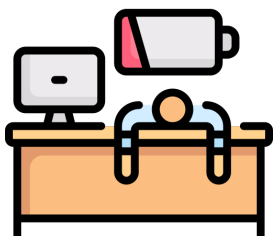
**Vigueur**  
Engagement  
Professionnel

. Melamed S, Shirom A, Toker S, Bertliner S, Shapira I. Burnout and risk of cardiovascular disease: evidence, possible causal paths, and promising research directions. *Psychol Bull* (2006) 132:327-53. doi: 10.1037/0033-2909.132.3.327

. Shirom, A. (2003). Job-related burnout: A review. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 245-264). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10474-012>

# Quelques chiffres sur le Burnout

---

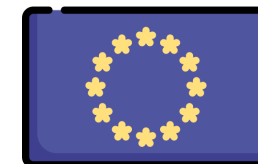


Mission parlementaire sur le burnout (2016)

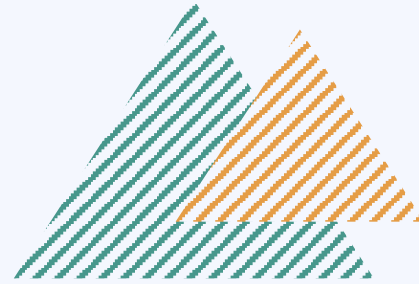
**490 000 cas de burnout**  
par an



Ministère du Travail en collaboration avec le Ministère de la Santé -  
**Plan de Santé au Travail** (2021)



Rapport **Eurofound** (2018)  
**20% des travailleurs** européens ont déjà fait l'expérience d'un burnout



**Qu'est-ce que le bien-être professionnel ?**

# Les indicateurs du bien-être professionnel



## Définition du Burnout de Shirom (2003) :

« Réaction affective à **un stress permanent** dont le contenu central est **l'épuisement progressif** dans le temps des **ressources énergétiques intrinsèques** des individus, comprenant, l'épuisement émotionnel, la fatigue physique et la lassitude cognitive. »



### L'épuisement émotionnel

Sentiment de ne pas avoir l'énergie nécessaire pour s'investir dans les relations avec les autres personnes au travail



### La fatigue physique

Sentiment de fatigue et de manque d'énergie d'un individu dans l'exécution de ses tâches quotidiennes au travail (ou dans la vie en général)



### La lassitude cognitive

Difficultés ressenties par l'individu à se concentrer et à mobiliser rapidement ses capacités intellectuelles

. Melamed S, Shirom A, Toker S, Bertliner S, Shapira I. Burnout and risk of cardiovascular disease: evidence, possible causal paths, and promising research directions. *Psychol Bull* (2006) 132:327-53. doi: 10.1037/0033-2909.132.3.327

. Shirom, A. (2003). Job-related burnout: A review. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 245-264). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10474-012>

# Les indicateurs du bien-être professionnel



## Définition de la vigueur de Shirom (2005) :

« La sensation de posséder un niveau **optimal** de **ressources énergétiques individuelles** physiques, émotionnelles et cognitives pour **s'engager dans son travail** » (Shirom, 2005).

→ La vigueur représente **un état affectif** que les individus associent à leur travail (et son contexte) ou à ce qu'ils font spontanément au travail.



### L'énergie émotionnelle

Sentiment d'avoir la capacité de s'investir émotionnellement dans les relations avec les clients, patients et/ou collègues.



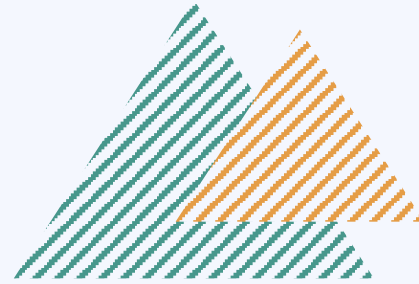
### La forme physique

Sentiment de posséder un niveau élevé d'énergie dans l'exécution des tâches quotidiennes au travail



### La vivacité cognitive

Sentiment d'avoir des capacités mentales afin de réfléchir rapidement à des choses complexes et de faire preuve de créativité



# **Burnout et engagement au travail : de quoi parle-t-on ?**



# Définitions et modèle théorique du stress professionnel

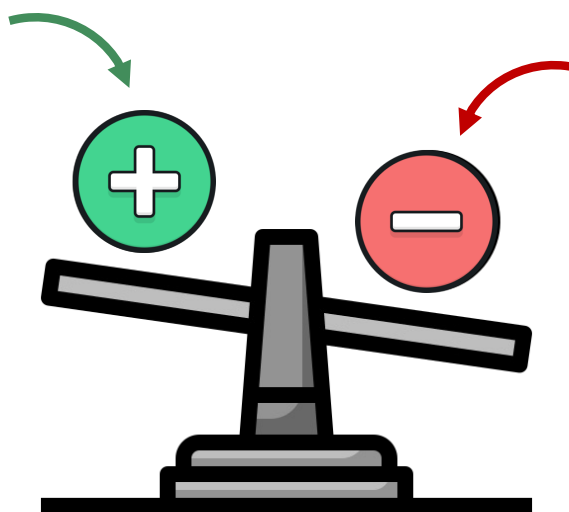


## La source du stress

Le déséquilibre entre les demandes professionnelles et les ressources professionnelles

## Ressources Professionnelles

- Soutien collègues
- Soutien hiérarchie
- Feedbacks constructifs
- Autonomie
- Variété des tâches
- Opportunité de développement



## Demandes Professionnelles

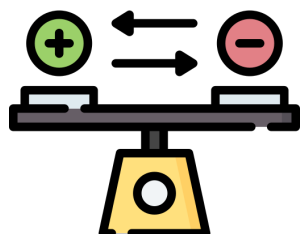
- Surcharge de travail
- Tâches cognitives complexes
- Tâches émotionnellement difficiles
- Manque de reconnaissance
- Conflits/Iniquité

. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.

<https://doi.org/10.1037/ocp0000056>

. de Jonge, J., Dormann, C., & van den Tooren, M. (2008). The Demand-Induced Strain Compensation model: Renewed theoretical considerations and empirical evidence. In K. Naswall, J. Hellgren, & M. Sverke (Éds.), *The Individual in the Changing Working Life* (p. 67-87). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511490064.004>

# Définitions et modèle théorique du stress professionnel

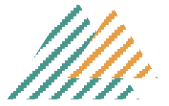


Pour tenter de rétablir **l'équilibre** entre les demandes et les ressources, l'employé va **investir** des ressources énergétiques **personnelles** : physiques, émotionnelles et cognitives.

A court terme, il est possible de « **compenser** » en mobilisant ces/ses ressources personnelles. C'est même un processus « **normal** » d'investir des ressources personnelles dans le travail, qui est suivi d'une période de récupération.



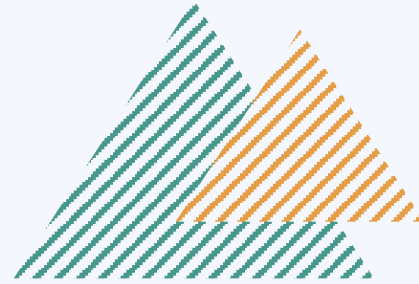
# Stress professionnel, épuisement et manque de récupération



Mais sur le long terme, la **surutilisation/surinvestissement** de ces ressources est problématique. L'employé **épuise** toutes ses ressources personnelles au travail, et la **récupération est incomplète** !

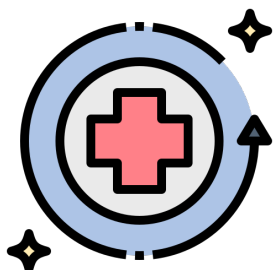


Le stress professionnel est tellement important et prolongé, qu'il est impossible de récupérer complètement. C'est le début du **processus d'épuisement professionnel** (i.e., burnout)



# Comment limiter le stress professionnel ?

# Définitions et modèle théorique de la récupération



Geurts et Sonnentag (2009) ont intégré les apports théoriques de ces deux modèles afin de proposer un modèle appliqué à la récupération vis-à-vis du travail nommé le modèle « Travail, Récupération et Santé ».

La définition de la **récupération pendant le temps libre** repose sur le « **Effort-Recovery Model** » de Meijman et Mulder (1998); ainsi que sur la notion de « **charge allostatique** » de McEwen et Stellar (1993).

« La récupération est un processus de décompression psychophysologique qui est à l'opposé de l'activation des systèmes psychophysologiques pendant une dépense énergétique, en particulier dans des conditions stressantes »

(Geurts & Sonnentag, p. 483, 2006)

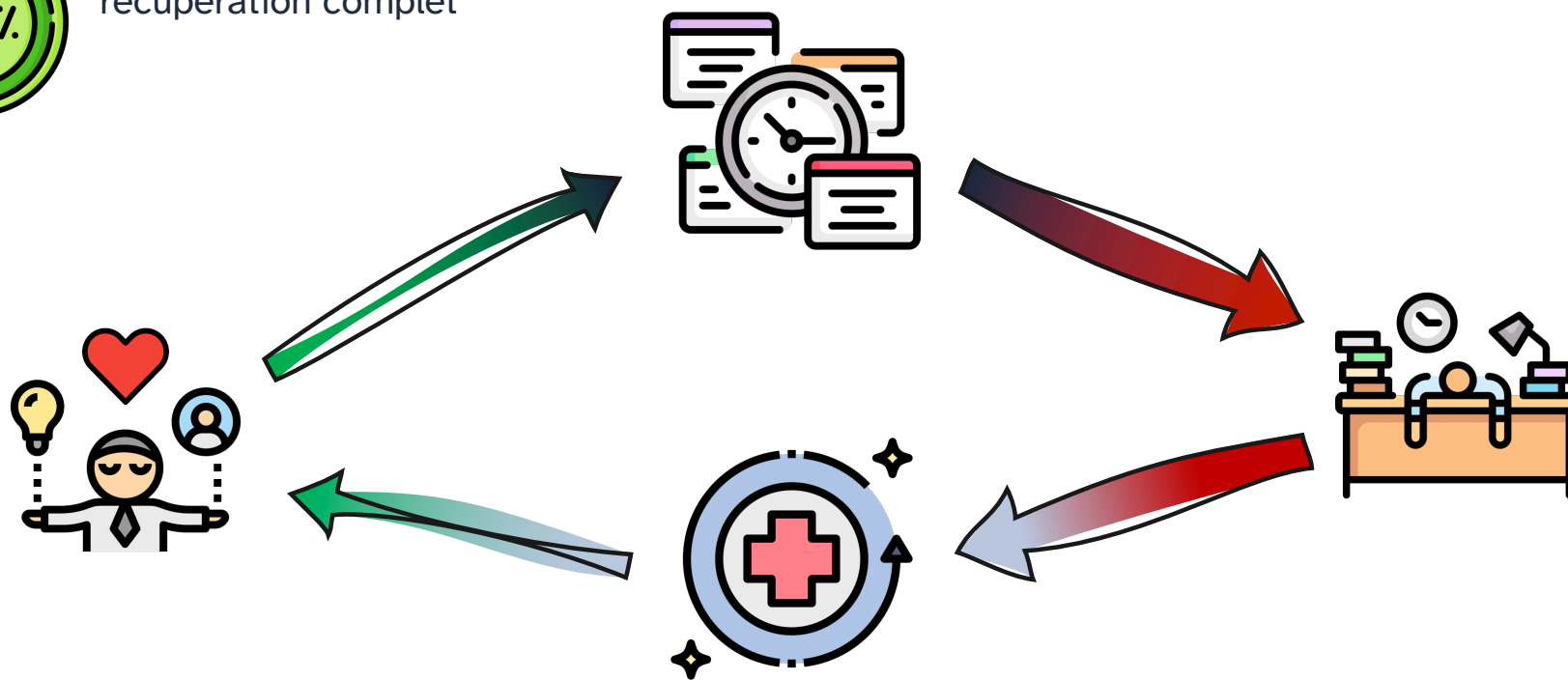


. Sonnentag, S. (2015). Dynamics of well-being. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 261–293. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111347>  
. Geurts, S. A. E., & Sonnentag, S. (2006). Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and chronic health impairment. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 32(6), 482–492. <https://doi.org/10.5271/sjweh.1053>

# Le processus de la récupération professionnel



Le processus de récupération complet



. Geurts, S. A. E., & Sonnentag, S. (2006). Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and chronic health impairment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32, 482-492. <http://dx.doi.org/10.5271/sjweh.1053>

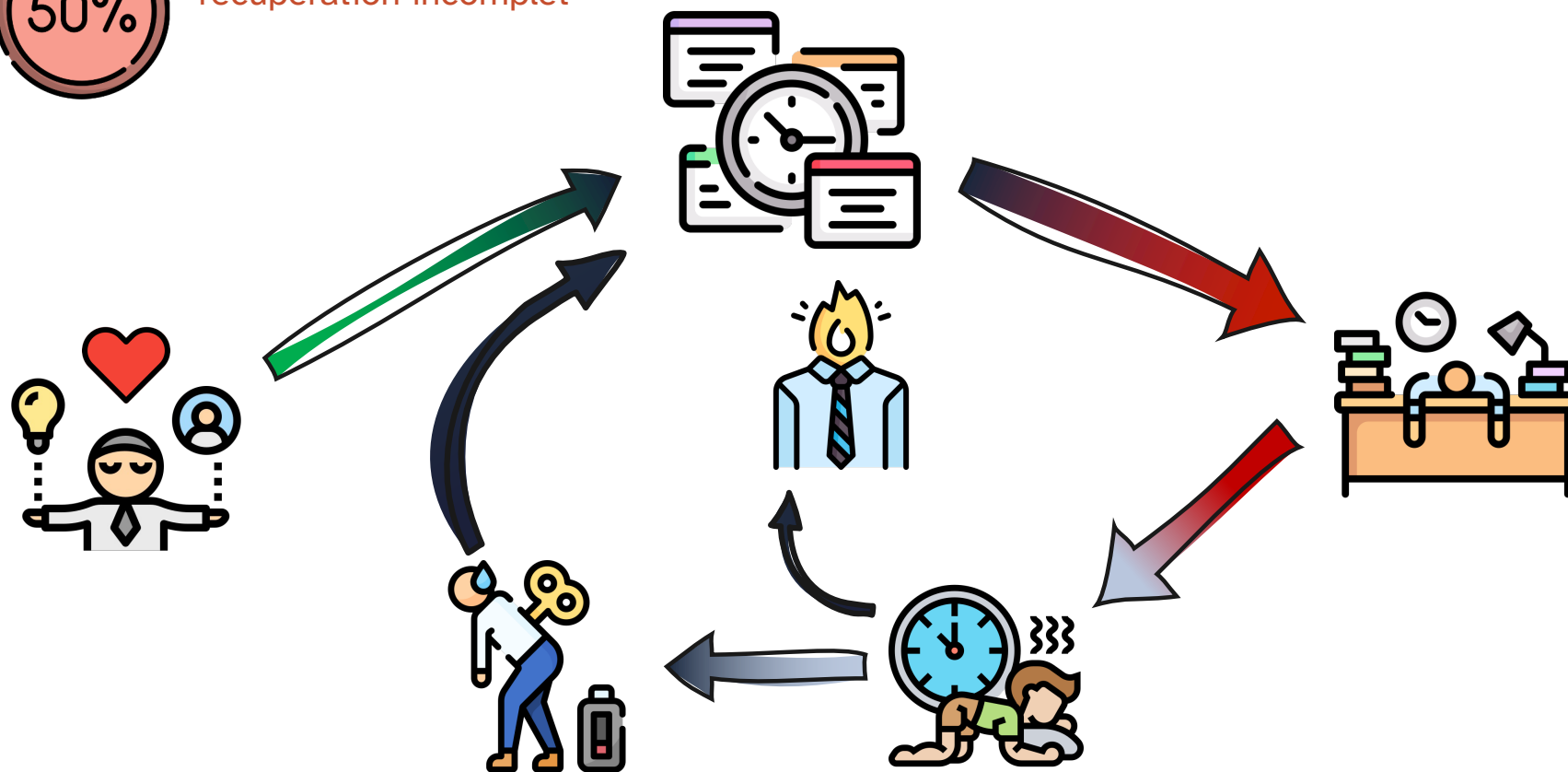
. Sonnentag, S., & Geurts, S. A. (2009). Methodological issues in recovery research. In *Current perspectives on job-stress recovery*. Emerald Group Publishing Limited.

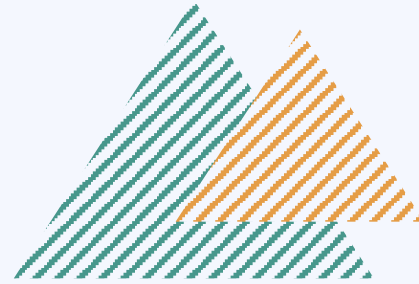
# Le processus de la récupération professionnelle



50%

Le processus de récupération incomplet





# **L'activité physique : rempart contre l'épuisement ?**

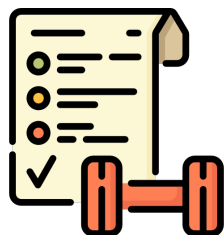


# De quoi parle-t-on quand on parle d'activité physique ?



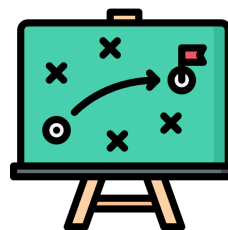
## Activité Physique

Tout mouvement corporel produit par les muscles squelettiques qui requiert une dépense d'énergie



## Exercice

Pratiquer des exercices physiques de façon structurée, répétitive et planifiée, avec l'intention d'améliorer une ou plusieurs compétences ou capacités



## Sport

Le sport est un ensemble d'exercices physiques où l'on doit respecter des règles pouvant aussi être une pratique orientée vers la compétition



# Relations entre l'activité physique et le bien-être au travail ?



Les recherches montrent **globalement** que l'activité physique a un effet **bénéfique** sur le bien-être général et au travail...



Mesurés en  
même  
temps

A court terme



Dans la  
même  
journée



Sur le  
weekend

A moyen terme



Sur  
plusieurs  
jours



Sur  
plusieurs  
mois

A long terme



Sur  
plusieurs  
années

. Bernaards, C. M., Jans, M. P., Van Den Heuvel, S. G., Hendriksen, I. J., Houtman, I. L., & Bongers, P. M. (2006). Can strenuous leisure time physical activity prevent psychological complaints in a working population? *Occupational and Environmental Medicine*, 63(1), 10-16. <https://doi.org/10.1136/oem.2004.017541>

. Jonsdottir, I. H., Rödger, L., Hadzibajramovic, E., Börjesson, M., & Ahlberg, G. (2010). A prospective study of leisure-time physical activity and mental health in Swedish health care workers and social insurance officers. *Preventive Medicine*, 51(5), 373-377. <https://doi.org/10.1016/j.yjpm.2010.07.019>

. Lindwall, M., Gerber, M., Jonsdottir, I. H., Börjesson, M., & Ahlberg, G. (2014). The relationships of change in physical activity with change in depression, anxiety, and burnout: A longitudinal study of Swedish healthcare workers. *Health Psychology*, 33(11), 1309-1318. <https://doi.org/10.1037/a0034402>

. Toker, S., & Biron, M. (2012). Job burnout and depression: Unraveling their temporal relationship and considering the role of physical activity. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 699-710. <https://doi.org/10.1037/a0026914>

# Bouger pour récupérer, vraiment ?



## Revue systématique de **Naczenski** et al. (2017)



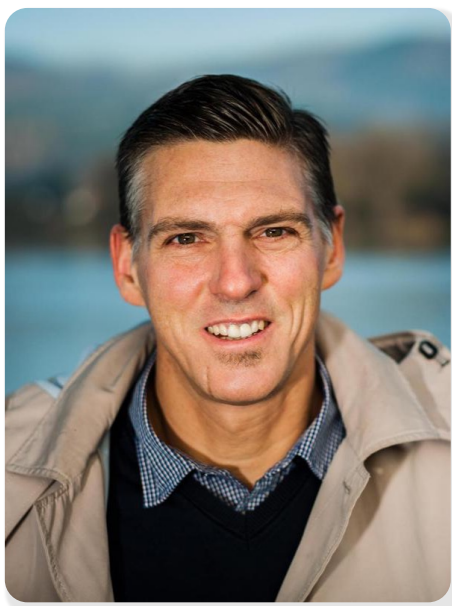
- 6 études interventionnelles (i.e., programme d'AP)
  - 3 sur des personnes en bonne santé (**prévention primaire**), et 3 sur des personnes sédentaires et avec des symptômes de fatigue (**limiter l'aggravation des symptômes**)
  - Les programmes mis en place sont tous basés sur des exercices en **aérobic**, deux ajoutent aussi des exercices de **souplesse, de force et de relaxation**. Ils durent entre **4 et 18 semaines** avec **deux séances** par semaines de **10 à 60 min**.
  - En moyenne c'est plutôt des programmes de **12 semaines** avec des séances de **1h**.
- 
- Les conclusions soulignent que la pratique d'une AP **diminue de manière significative** le niveau d'épuisement.

# Bouger pour récupérer, vraiment ?

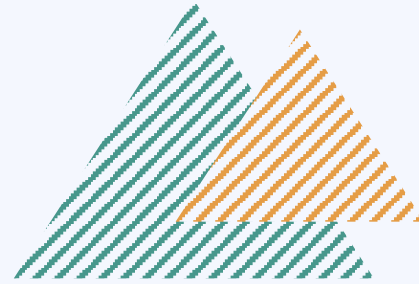


## Étude de Gerber et al. (2013)

- Étude interventionnelle pilote



- Sur 12 employés avec des **niveaux cliniques de burnout** (i.e., très hauts), mais continuant leur activité professionnelle.
  - Séances d'activité physique **aérobique, 3 fois par semaine**, avec une **intensité minimale individualisée** (17,5 kcal/kg).
  - Programme d'une durée de **12 semaines**, dans une salle de **sport privée à proximité du travail**.
  - Les principales conclusions sont que l'augmentation de l'exercice physique **réduit les symptômes d'épuisement professionnel**.
  - La taille d'effet de l'intervention est large : **d = 1.84**.
- 
- **L'intervention d'AP proposée par Gerber et al. est efficace pour réduire le burnout professionnel**



# **Quand et comment pratiquer cette activité physique ?**

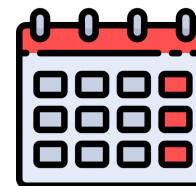
# Qu'est-ce qu'il est possible de proposer ?



## • Ce que dit la littérature !



Une AP aérobie modérée



Programme de 8 à 12 semaines

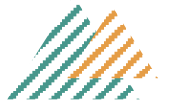


2 à 3 séances de  
45/60 minutes par  
semaine



Essayer de favoriser les  
expériences expériences de  
récupération

# Points clés pour construire son intervention d'AP au travail



## Lieu

Si possible, privilégier les **espaces verts**



## Moment

Sur le **temps de travail**, un plus !

Mais aussi possible lors des **pauses**, le **midi**, le **soir**, mais attention d'avoir à dispositions des vestiaires

Et ne pas négliger le **weekend** pour récupérer des exigences de la semaine



## Fréquence

Les interventions efficaces proposent **3 à 4 séances** par semaine

Mais possible amélioration, dès **1 séance** par semaine

## Intensité



L'activité physique **modérée** est aussi efficace que l'activité physique **intense**

Cela s'explique par des **mécanismes physiologiques**, comme des sécrétions naturelles d'hormones à l'effort



## Type d'activité

Au-delà du type d'activité, c'est surtout ce qu'elle permet de vivre qui est important

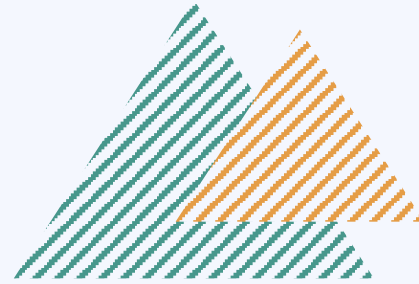
Renforcement **affectif**, **détachement** du travail, **relaxation**, **maîtrise**, **contrôle** de sont temps



## Seul ou en groupe

En **groupe**, cela permet d'améliorer les interactions sociales et le sentiment d'appartenance

Mais selon les préférences, **seul** c'est bien aussi.



# **L'activité physique pour récupérer du travail, vraiment ?**



# Les mécanismes explicatifs de l'effet récupérateur de l'AP



## Les expériences de récupération

« Ce sont les processus psychologiques qui peuvent être à l'origine du processus de récupération »

(Sonnentag et al., 2007)



## Le modèle DRAMMA

« Ces mécanismes psychologiques favorisent le bien-être pendant les loisirs, ce qui permet d'améliorer le bien-être général »

(Newman et al., 2014)

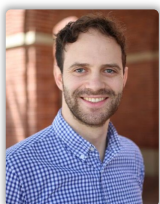


. Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and Validation of a Measure for Assessing Recuperation and Unwinding From Work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 204-221. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204>

. Headrick, L., Newman, D. A., Park, Y. A., & Liang, Y. (2022). Recovery Experiences for Work and Health Outcomes: A Meta-Analysis and Recovery-Engagement-Exhaustion Model. *Journal of Business and Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s10869-022-09821-3>

. Newman, D. B., Tay, L., & Diener, E. (2014). Leisure and Subjective Well-Being: A Model of Psychological Mechanisms as Mediating Factors. *Journal of Happiness Studies*, 15(3), 555-578. <https://doi.org/10.1007/s10902-013-9435-x>

# Les mécanismes explicatifs de l'effet récupérateur de l'AP



## Le modèle DRAMMA

(Newman et al., 2014)

**D R A M M A**

**Detachment-Relaxation, Autonomy, Mastery, Meaning, Affiliation**

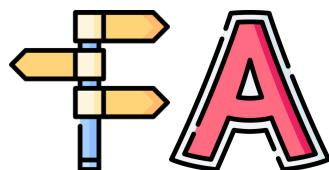
Détachement-Relaxation, Autonomie, Maitrise, Signification, Affiliation

# Les mécanismes explicatifs de l'effet récupérateur de l'AP



## Détachement psychologique

Expérience subjective de prendre de la distance psychologiquement vis-à-vis du travail pendant son temps libre



## Sentiment de contrôle

Possibilité de décider de l'activité qu'elle veut pratiquer pendant son temps libre, ainsi que du moment et de la manière de la pratiquer



## Relaxation

Faible activation du système nerveux sympathique, permettant une détente physique et psychologique



## Maitrise

Moments offrant des expériences stimulantes et des possibilités d'apprentissage, dans d'autres domaines que le travail



## Interactions sociales

En pratiquant l'AP a plusieurs, des liens et des affinités se forment, les individus ont le sentiment d'appartenir à un groupe



## Signification

Moyen pour les individus d'acquérir quelque chose d'important ou de précieux dans la vie

# Les mécanismes explicatifs de l'effet récupérateur de l'AP



## Renforcement affectif

Amélioration de l'humeur ou génération d'émotions positives qui perdurent après l'exercice



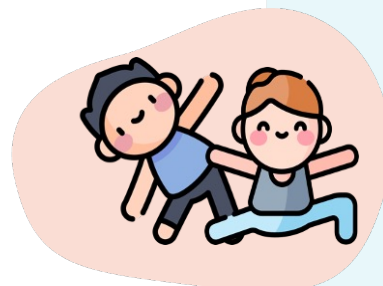
## Effet de Débordement Affectif

(Hecht & Boies, 2009)

## AP pour le PLAISIR



Se défouler en prenant du plaisir



S'amuser entre ami.e.s



L'activité physique nous semble plus attrayante

# Les mécanismes explicatifs de l'effet récupérateur de l'AP

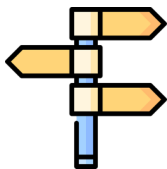


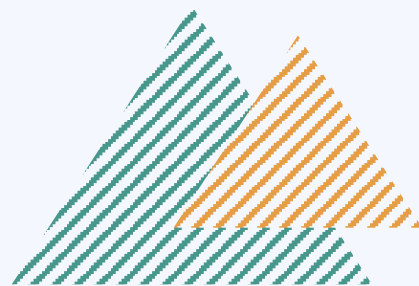
**D R A M M A<sup>2</sup>**



**Detachment-Relaxation, Autonomy, Mastery, Meaning,  
Affiliation, Affective spillover**

Détachement-Relaxation, Autonomie, Maîtrise, Signification,  
Affiliation, débordement Affectif





**Euh... Vous pouvez répéter ?**



### 3. La récupération

Quand et comment récupère-t-on ?

---



#### Quand ?

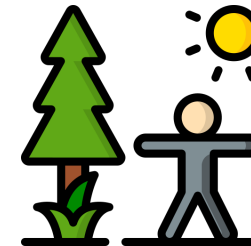
Les périodes de récupération vis-à-vis du travail peuvent être divisée en deux types de récupération



#### La récupération interne

« Pendant le travail »

Les courtes pauses  
(*pause café ou déjeuner*)  
Les mini-breaks  
(*tâches moins complexes ou moins intenses*)



#### La récupération externe

« En dehors du travail »

Le soir après le travail  
Les weekends  
Les vacances

# 3. La récupération

## Quand et comment récupère-t-on ?

### Comment ?

Toutes les activités réalisées pendant ou en dehors du travail ne favorisent pas la récupération. Certaines sont bénéfiques, alors que d'autres peuvent stopper ou nuire à la récupération.



#### Les activités liées au travail

Activités pour **préparer** ou **finir** des tâches professionnelles à la maison (liées au travail, ou proches comme payer factures, comptabilité, demandes aides)



#### Les activités de semi-loisir

Activités qui ont un caractère **obligatoire** (ménage, garde d'enfants, jardinage, cuisine)



#### Les activités de loisir

Activités qui sont **choisies**, qu'elles soient **actives** ou **passives** (sociales, physiques, créatives, expressives, moindre effort)



# 3. La récupération

Quand et comment récupère-t-on ?

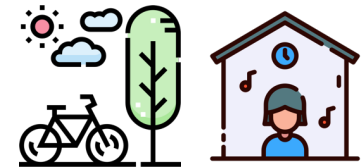
Comment ?



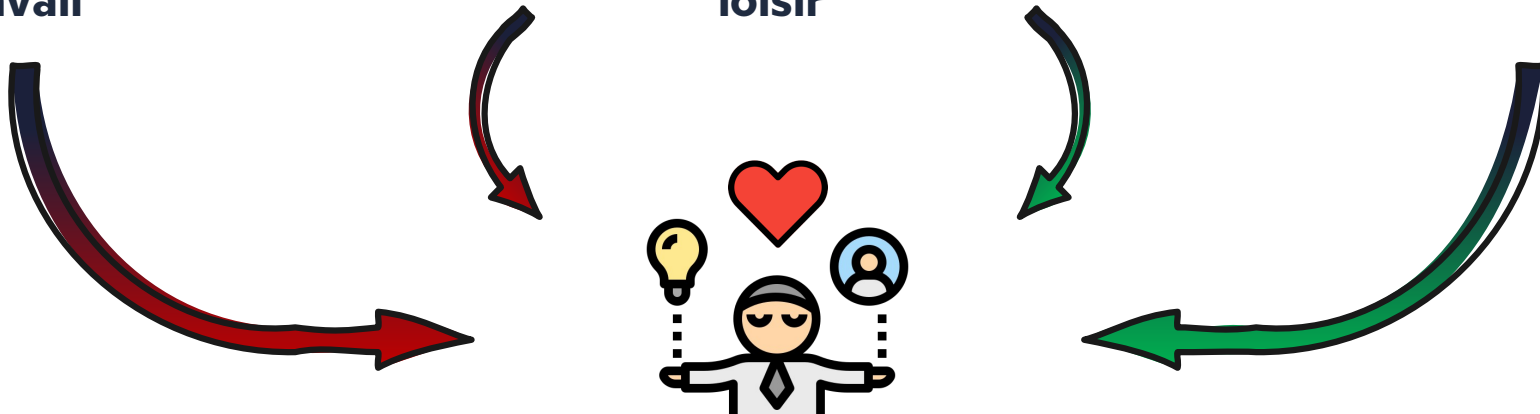
Les activités liées au travail



Les activités de semi-loisir

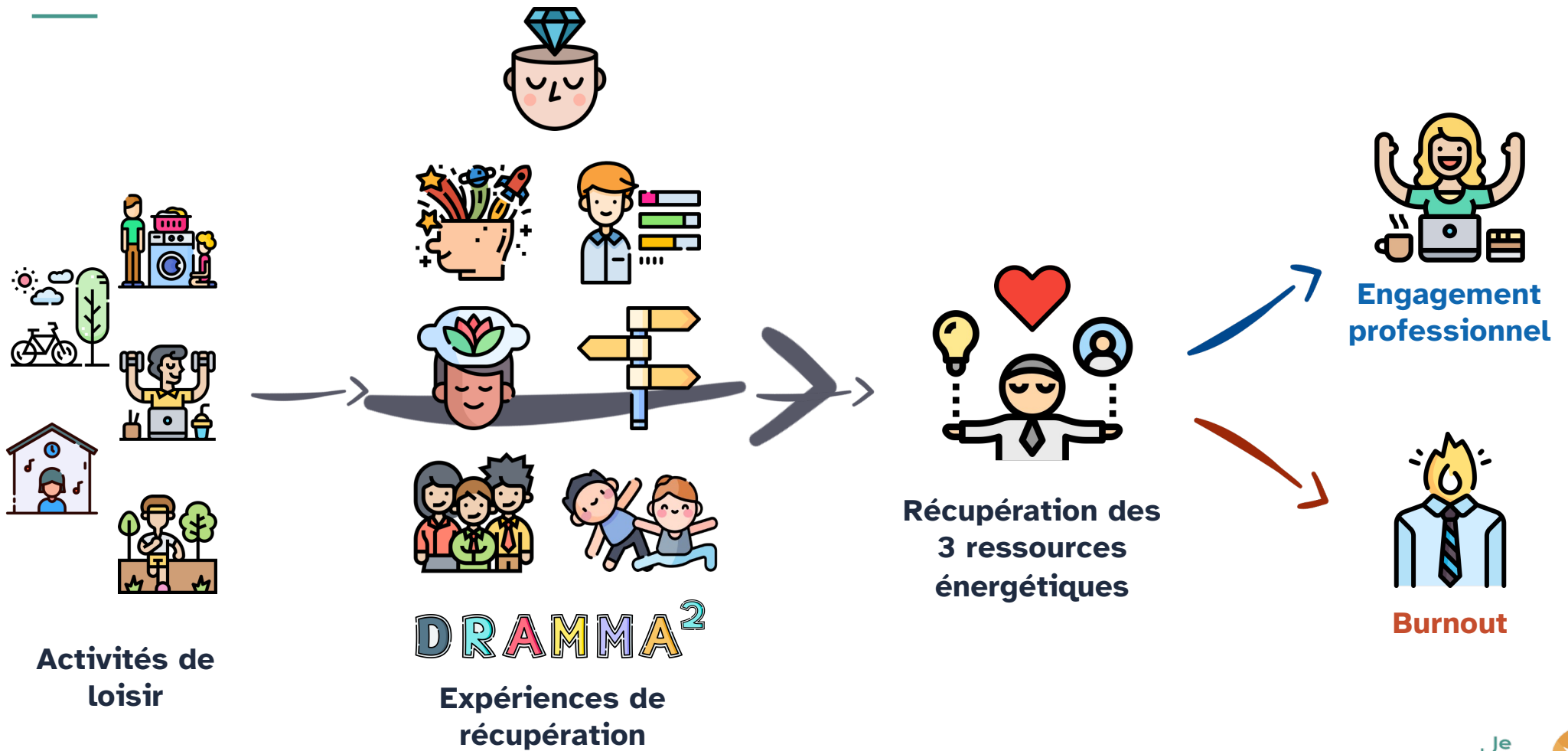


Les activités de loisir



3 ressources énergétiques

# Reprenons !



Activités de loisir

DRAMMA<sup>2</sup>

Expériences de récupération

Récupération des 3 ressources énergétiques

Engagement professionnel

Burnout

# Mise en perspective : Et après ?



Quid du **paradoxe** de la récupération ?



Sonnentag, S. (2018). The recovery paradox: Portraying the complex interplay between job stressors, lack of recovery, and poor well-being. *Research in Organizational Behavior*, 38, 169-185.

<https://doi.org/10.1016/j.riob.2018.11.002>

Quelles **pauses actives** au travail ?



Chan, P. H. H., Howard, J., Eva, N., & Tse, H. H. M. (2022). A systematic review of at-work recovery and a framework for future research. *Journal of Vocational Behavior*, 137, 103747.

<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103747>

S'engager dans **l'éco-mobilité** pour récupérer du travail ?



van Hooff, M. L. M. (2015). The daily commute from work to home: Examining employees' experiences in relation to their recovery status. *Stress and health: journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 31(2), 124-137.

<https://doi.org/10.1002/smi.2534>