

La fiche présente d'abord différents éléments pour situer le burnout : une définition, les causes, les manifestations, des éléments de diagnostic différentiel. Des principes de base concernant la prévention et la prise en charge sont ensuite abordés.

Fiche 6.3.2. Prévention de l'épuisement professionnel (bur-nout)

1. Définition

« Le burn-out est un état d'esprit négatif persistant lié au travail, chez des individus « normaux », qui est caractérisé par de l'épuisement, un sentiment d'inefficacité, une démotivation et des comportements dysfonctionnels au travail. Cet état d'esprit n'est souvent pas remarqué par le travailleur pendant un long moment. Il résulte d'une différence entre les intentions et la réalité du travail. Souvent, les travailleurs entretiennent cet état d'esprit par des stratégies d'adaptation qui sont inefficaces¹ ». Un point important de cette définition est que le burn-out résulte d'une différence entre les intentions, et la réalité du travail vécue par les travailleurs. Ceux-ci sont porteurs d'un « idéal »², d'attentes, qui ne correspondent pas à leur réalité quotidienne au travail. Cela peut les mener au burn-out. Lorsqu'une personne développe un burn-out, trois choses se produisent : elle ressent de l'épuisement de manière chronique, devient cynique, et ensuite se sent de plus en plus inefficace au travail.

2. Causes et origines du burn-out

2.1 Facteurs situationnels

Le travail prend place dans un contexte organisationnel qui a une forte influence sur le vécu des travailleurs et donc sur le burn-out qu'ils peuvent ressentir. Certaines caractéristiques propres au travail, comme les contraintes de l'environnement de travail (charge de travail, conflits de rôles, etc.), influencent directement le burn-out généré par le travail. Des études montrent l'effet bénéfique des ressources qui peuvent être données aux travailleurs (support social, sentiment de contrôle sur le travail, autonomie, etc.), afin qu'ils puissent faire face à ces contraintes et diminuer ce burn-out.

2.2. Facteurs individuels

La plupart des recherches suggèrent que les caractéristiques de l'environnement de travail sont des déterminants plus importants du burn-out que les caractéristiques individuelles.

Néanmoins on repère quelques caractéristiques liées aux personnes :

- personnes ayant des stratégies d'adaptation aux situations stressantes passives ou qui relèvent de l'évitement, plutôt que combatives ou actives ; et qui par ailleurs ont une faible estime d'elles-mêmes;
- personnes qui ont des attentes importantes envers leur travail, concernant aussi bien la nature de celui-ci que la performance qui s'y rattache. Si ces attentes offrent peu de débouchés dans la réalité, cela peut mener au burn-out.

3. Les manifestations du burn-out

Physiques

- Asthénie.
- Troubles du sommeil.
- Diminution de l'énergie.
- Plaintes neurovégétatives / fonctionnelles (ex. : palpitations, plaintes gastro-intestinales, oppression thoracique, etc.).

Cognitives et affectives

- Diminution du sentiment de contrôle.
- Diminution de la compétence.
- Diminution de la motivation.
- Frustration.
- Anxiété.
- Irritabilité.
- Diminution de l'estime de soi.
- Diminution de l'idéalisme.
- Diminution de la concentration.
- Diminution de la mémoire.
- Humeur dépressive.
- Dualité : quitter le travail ou rester ?

Comportementales

- Changement d'attitude envers autrui (cynisme, indifférence, distanciation, détachement).
- Tendance à s'isoler.
- Diminution des performances.
- Absentéisme dans l'année écoulée : fréquent, de courte durée, ou de longue durée (1 mois ou plus).
- Agressivité.

¹ Recherche sur le burnout au sein de la population active belge, SPF Emploi, 2010, p 2

² Les travailleurs du secteur social santé « sont d'autant plus concernés qu'ils font souvent leur boulot par conviction », in Le burn-out frappe aussi le secteur social, Alter échos n° 348, octobre 2012, p. 2

4. Distinction entre le burn-out et d'autres concepts proches

Stress

Conséquence directe de stressseurs professionnels.
Le sens du travail n'est pas central.
Est passager ou chronique.

Peut toucher tout type de travailleur.

N'est pas forcément accompagné d'attitudes négatives envers autrui. Le support social et les stratégies d'adaptation peuvent être médiateurs entre stress et burn-out.

Burn-out

Rôle important du sens du travail dans l'apparition du syndrome.

Est la conséquence d'une exposition à un stress persistant de longue durée.

Touche avant tout les personnes qui accordent beaucoup d'importance à leur travail.

Attitudes et comportements négatifs envers les collègues, clients, patients, etc. Cynisme.

Dépression

Épuisement émotionnel et humeur dysphorique.
Étendue à tous les aspects de la vie.
Caractérisée par une perte du goût des choses et de la vie.
Plus faible estime de soi, défaitisme, moins grande vitalité.
Des antécédents de dépression peuvent faciliter le burn-out.

Burn-out

Épuisement émotionnel et humeur dysphorique.
Lié spécifiquement au travail.
Conservation du goût des choses dans les aspects de la vie autres que le travail.
Estime de soi et réalisme plus grands, vitalité plus forte que pour la dépression.
Le burn-out peut s'aggraver en période de dépression.

Fibromyalgie

Liée à une longue exposition au stress.
Douleurs musculo-squelettiques.
Pas d'origine dans le travail.

Burn-out

Lié à une longue exposition au stress.
La douleur physique n'est pas un symptôme central.
Apparaît dans le travail.

Fatigue chronique

Fatigue générale.

Apparaît suite à une tension psychique ou un stress de longue durée.

Burn-out

La fatigue émotionnelle est associée aux deux autres composantes (dépersonnalisation et perte d'accomplissement).
Apparaît suite à une tension psychique ou un stress de longue durée.
Lié au travail.

Workaholisme

Les « workaholiques » passent énormément de temps au travail, se montrent réticents à se distancier ou à se désengager par rapport à lui. Ils fournissent un travail qui va au-delà de ce qui est attendu de leur part, au point que leur vie privée s'en trouve affectée. Importance du travail et du sens donné au travail pour la personne.
Peut conduire au burn-out car l'implication excessive dans le travail peut épuiser les ressources.
Peut être un facteur de risque du burn-out.

Burn-out

Le burnout touche les personnes qui ont de fortes attentes envers leur travail.

Importance du travail et du sens donné au travail pour la personne.
L'épuisement propre au burn-out est incompatible avec une forte implication dans le travail (workaholisme). Il n'y a pas forcément de lien entre les deux phénomènes.

5. Prévention et prise en charge

Les moyens proposés pour prévenir et réduire le burn-out sont de deux ordres : centrés sur l'organisation du travail, ou sur l'individu.

Les interventions de **prévention primaire** touchent l'ensemble des travailleurs.

Selon le modèle Exigences/Ressources³, les demandes, c'est-à-dire les exigences au travail, épuisent les ressources des travailleurs et donc augmentent le burn-out, tandis que les ressources allouées aux travailleurs peuvent quant à elles diminuer le sentiment d'épuisement. En prenant appui sur ce modèle, ces interventions peuvent viser :

- soit à diminuer les exigences professionnelles (ex. : réduire la charge de travail, instaurer des changements dans les procédures de travail);
- soit à augmenter les ressources professionnelles comme l'autonomie, le soutien social des supérieurs et des collègues, la participation à la prise de décisions.

Les interventions de **prévention secondaire** (ex. : les formations continues ou les groupes de soutien) sont conçues pour aider les individus à faire face aux facteurs de stress dans le milieu professionnel, et à les gérer. Ce type d'interventions se situe à un niveau organisationnel, car elles sont organisées au sein des entreprises; mais aussi à un niveau individuel, car elles sont dirigées vers le ressenti des individus plutôt que sur l'organisation du travail.

Au niveau individuel, les actions visant à prévenir ou à réduire le burn-out ont pour objectif de développer les capacités d'adaptation des individus, afin de les aider à mieux gérer le stress du travail. Ces interventions centrées sur la personne peuvent prendre la forme de thérapies cognitivo-comportementales, de formations à la communication, ou d'un apprentissage de la relaxation. Ces techniques ont un impact positif mais limité sur le burn-out.

Pour obtenir des effets à long terme, il est important de **combiner des approches centrées sur l'organisation du travail**, en s'attaquant aux origines du burn-out (prévention primaire), **et des approches centrées sur l'individu**, au niveau de la prise en charge, afin de faciliter le retour au travail (prévention secondaire et tertiaire). Une approche prônant une démarche participative des travailleurs concernés est essentielle pour mettre en place des modules de prévention et de prise en charge. Enfin, il est important de tenir compte de certaines choses avant de mettre en œuvre ou d'évaluer un programme de prévention ou de traitement du burn-out. Les signaux d'alerte de l'épuisement professionnel peuvent facilement passer inaperçus, ce qui peut aboutir à une sous-estimation du burn-out. De plus, les travailleurs qui en sont atteints ont tendance à continuer à travailler, et donc ils ne représentent pas une menace grave pour le fonctionnement de l'entreprise. Ainsi, le rôle de la médecine du travail dans l'identification précoce des travailleurs atteints d'épuisement professionnel est essentiel.



Référence :

- Recherche sur le Burnout au sein de la population active belge, SPF Emploi, 2010

Pour aller plus loin :

- S. Peters & P. Mesters, Vaincre l'épuisement professionnel, Robert Laffont, 2007
- Le burn out frappe aussi le secteur social, Alter échos n° 348, octobre 2012

³ Job Demands-Ressources Model