

La fiche présente d'abord différents éléments pour situer le burn-out : définitions, causes, manifestations, 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 (burn-out)

### 1. Définitions

Dans la littérature, il existe différentes définitions du burn-out, mais trois dimensions principales se dégagent :

- **l'épuisement émotionnel** : c'est la dimension centrale du burn-out. Un état de fatigue, un manque d'énergie qui peuvent se manifester tant au niveau physique qu'émotionnel ou cognitif ;
- **la dépersonnalisation** : c'est une réponse négative envers autrui, une perte de considération pour les patients, les usagers, les collègues, les étudiants, les clients, etc. Elle peut également se caractériser par de l'irritabilité, une perte d'idéalisme, du cynisme, une attitude de retrait ;
- **la diminution de l'accomplissement personnel** : c'est la tendance à évaluer son travail négativement, la diminution du sentiment de compétence, de succès et/ou d'efficacité.

De manière générale, le burn-out apparaît lorsque le travailleur est dans l'impossibilité de faire son travail comme il le doit ou comme il voudrait le faire. Cette impossibilité découle :

- des **contraintes du travail** : surcharge, objectifs de résultats irréalistes, manque de formation, manque de reconnaissance, trop grande différence entre le travail « idéal » et le travail concret, etc. ;
- des **ressources du travailleur** : ses compétences, sa liberté d'action, le soutien des collègues, etc.

Selon le Conseil supérieur de la Santé<sup>1</sup>, le burn-out est un processus :

- résultant de l'exposition prolongée, en situation de travail, à un ou plusieurs éléments suivants :
  - **stress persistant**,
  - **manque de réciprocité** entre l'investissement (exigences du travail, demandes) et ce qui est reçu en retour (ressources),
  - **déséquilibre** entre certaines **attentes** et la **réalité** du travail vécue ;
- provoquant un **épuisement** professionnel (à la fois émotionnel, physique et psychique) : une fatigue extrême que les temps de repos habituels ne suffisent plus à soulager et qui devient chronique, le sentiment d'être totalement vidé de ses ressources.

Cet épuisement peut avoir un impact sur le contrôle des émotions (irritabilité, colère, pleurs...) et des cognitions (attention, mémoire, concentration), et peut à son tour provoquer des changements dans les comportements et les attitudes :

- une **distanciation mentale** : la personne se détache et devient cynique. Il s'agirait d'une mesure d'adaptation (inefficace) face aux exigences auxquelles elle ne sait plus faire face : progressivement, elle se désengage de son travail, diminue son investissement et met son entourage à distance, voire développe des conceptions péjoratives à propos des personnes avec les collègues ;
- un **sentiment d'inefficacité professionnelle** : diminution de l'accomplissement personnel au travail, dévalorisation de soi ; la personne ne se sent plus efficace dans son activité professionnelle.

Souvent, le travailleur ne remarque pas rapidement en lui cet état d'esprit.

<sup>1</sup> Conseil supérieur de la Santé. Burn-out et travail. Bruxelles : CSS n° 9339 ; 2017. [www.css-hgr.be](http://www.css-hgr.be)

## 2. Causes et origines du burn-out

Trois types de facteurs de risque (contraintes) et de protections (ressources) influencent l'apparition du burn-out : sociétaux, organisationnels et individuels.

### Facteurs sociétaux

- L'augmentation de la **pression du temps**, liée à la multiplication des rôles et des tâches de chacun, susceptible de créer des conflits (au niveau du temps à partager, des influences réciproques, des attentes qui peuvent être différentes dans les différents rôles etc.).
- Le renforcement de l'**individualisme** dans une société qui a perdu ses réseaux sociaux traditionnels, et où les relations sociales se basent davantage sur la concurrence que sur la solidarité. L'individu est devenu le seul responsable de ses succès et échecs.
- la **digitalisation**, qui impose des réactions immédiates et de manière continue.
- la pression de l'injonction de **performance** et l'importance de la **réussite**, devenues centrales dans le sens donné à la vie. Il faut toujours faire plus et mieux, tant au travail que dans les loisirs.

### Facteurs sectoriels

Parmi les causes et origines du burn-out, certains facteurs sont plus spécifiques au secteur non marchand :

- des éléments liés au **cadre réglementaire et financier** : norme d'encadrement, niveau et type de soutien financier des pouvoirs publics (durée, hauteur, précarité, etc.), lourdeur administrative, infrastructures et équipes insuffisantes ;
- des éléments liés aux **bénéficiaires** : exigence élevée de qualité et de souplesse dans la prise en charge, demande de répondre à des besoins individuels, pression des proches, tension entre le bien-être des usagers et des travailleurs, lourdeur et complexité des difficultés et problèmes des bénéficiaires accompagnés ;
- un facteur individuel lié à une difficulté à garder un nécessaire détachement afin de conserver les difficultés et problèmes des bénéficiaires dans la sphère professionnelle.

### Facteurs liés au travail

- **Interpersonnels** : le soutien social dont bénéficie un individu est conditionné par la qualité des relations avec les collègues et les supérieurs ; la solidarité et la confiance existant entre les personnes ; leurs compétences et leurs disponibilités ; la reconnaissance du travail accompli ; l'existence d'espaces de discussion pour les travailleurs.
- **Liés aux tâches** : charge de travail (perçue), contrôle, feedback, variété des tâches, utilisation des compétences, moyens mis à disposition du travailleur.
- **Liés à la croissance et à l'évolution de carrière** : il est important d'assurer une juste et équitable reconnaissance du travail. À défaut, le travailleur risque d'avoir le sentiment d'un manque de réciprocité au regard de ce qu'il investit dans son activité professionnelle et de ce qu'il reçoit en retour, en comparaison avec ses collègues.
- **Liés à l'organisation** (par exemple, les possibilités de participation) : le travailleur doit pouvoir participer aux prises de décisions, son avis doit pouvoir être écouté et pris en compte.

### Facteurs individuels

Même si les caractéristiques de l'environnement de travail sont davantage déterminantes pour le burn-out, on en repère certaines liées aux personnes :

- une **faible estime de soi** et la mise en œuvre, face aux situations stressantes, de stratégies d'adaptation évitantes ou passives plutôt que combatives ou actives ;
- des **attentes importantes envers le travail**, qui concernent aussi bien la nature de celui-ci que le souci de la performance ; si ces attentes se révèlent peu réalistes, cela peut mener au burn-out ;
- une **instabilité émotionnelle** (une tendance à percevoir, construire et ressentir la réalité et les événements comme menaçants, pénibles et problématiques) ;
- un **caractère très consciencieux** (fonctionnement méthodique, organisé, soigné, méticuleux, persévérant, etc.).

On comprend mieux le lien entre les thématiques liées au burn-out avec la présentation suivante<sup>2</sup> :

<b>Les exigences au travail (intensité et temps de travail)</b>	<p>L'intensité et la complexité du travail dépendent des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- délais et objectifs irréalistes ou mal définis ;</li> <li>- contraintes de rythme ;</li> <li>- éventuelles instructions contradictoires ;</li> <li>- exigences de polyvalence, de compétences et de responsabilités élevées ;</li> <li>- interruptions fréquentes ;</li> <li>- quantité de travail et horaires excessifs.</li> </ul> <p>Il est important de prendre en compte plusieurs points de vue pour évaluer la charge de travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- travail prescrit : « ce que l'on doit faire » ;</li> <li>- travail réel : « ce que l'on fait » ;</li> <li>- travail ressenti : « ce que cela nous fait ».</li> </ul> <p>Le temps de travail influe sur la santé et le bien-être par sa durée et son organisation (ex. : la question de la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle).</p>
<b>Les exigences émotionnelles</b>	<p>Certaines situations peuvent s'avérer émotionnellement exigeantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contacts difficiles avec le public (agressivité) et confrontation à des situations de souffrance ;</li> <li>- nécessité de maîtriser et de façonner ses propres émotions (ex. : afficher des émotions en contradiction avec ce que l'on ressent ; devoir cacher ses émotions).</li> </ul>
<b>Le manque d'autonomie</b>	<p>L'autonomie au travail désigne la possibilité pour le travailleur d'être acteur dans son travail et dans la conduite de sa vie professionnelle. Elle inclut les marges de manœuvre, mais aussi la participation aux décisions ainsi que l'utilisation et le développement des compétences. Accorder de l'autonomie ne signifie pas laisser les travailleurs « se débrouiller », ou leur donner des objectifs flous.</p>
<b>Les mauvaises relations de travail</b>	<p>Les relations de travail concernent les relations entre travailleurs, et celles entre le travailleur et l'organisation qui l'emploie. Leur qualité repose notamment sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les relations avec les collègues et la hiérarchie ;</li> <li>- l'existence d'un collectif de travail et la solidarité entre collègues ;</li> <li>- l'expression des travailleurs (espaces de discussion...) ;</li> <li>- le rôle de l'encadrement de proximité (organisation des tâches, animation d'une équipe...) ;</li> <li>- l'attention portée au bien-être des travailleurs ;</li> <li>- l'adéquation de la tâche à la personne ;</li> <li>- la clarté des objectifs (vision claire des tâches, absence de contradictions) ;</li> <li>- la reconnaissance des efforts déployés et de la qualité du travail ;</li> <li>- les procédures d'évaluation du travail ;</li> <li>- la rémunération et les perspectives de carrière.</li> </ul>
<b>Les conflits de valeur et la souffrance éthique</b>	<p>Un conflit de valeurs peut naître si le but du travail ou ses effets heurtent les valeurs professionnelles, sociales ou personnelles du travailleur, qui doit ainsi agir d'une façon non conforme à sa conscience, ce qui peut créer une souffrance éthique (ex. : ne pas pouvoir réaliser un travail qui répond à de exigences de qualité).</p>
<b>L'insécurité de la situation de travail</b>	<p>L'insécurité de la situation de travail comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'insécurité socio-économique : peur de perdre son emploi, de retard dans le versement de la rémunération ;</li> <li>- le risque de devoir faire face à des changements non maîtrisés de la tâche et des conditions de travail, l'incertitude sur l'avenir du métier, la peur de devoir changer de fonction sans y être préparé.</li> </ul>

<sup>2</sup> Le syndrome d'épuisement professionnel ou burn-out. Mieux comprendre pour mieux agir. DGT, Anact, INRS. 2015 (répartition en 6 axes proposés par le Collège d'expertise sur le suivi statistique des RPS).

### 3. Les manifestations du burn-out

Le burn-out se manifeste aux niveaux physique, cognitif, affectif et comportemental<sup>3</sup>

Physiques	Cognitifs et affectifs	Comportementaux
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fatigue profonde</li> <li>- Troubles du sommeil</li> <li>- ↓ énergie</li> <li>- Plaintes neurovégétatives/ fonctionnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ↓ sentiment de contrôle</li> <li>- ↓ sentiment de compétence</li> <li>- ↓ motivation</li> <li>- Frustration</li> <li>- Anxiété</li> <li>- Irritabilité</li> <li>- ↓ estime de soi</li> <li>- ↓ idéalisme</li> <li>- ↓ concentration</li> <li>- ↓ mémoire</li> <li>- Humeur dépressive</li> <li>- Dualité : quitter le travail ou rester?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Changement d'attitude envers autrui (cynisme, indifférence, distanciation, détachement)</li> <li>- Tendance à s'isoler</li> <li>- ↓ performance</li> <li>- Absentéisme</li> <li>- Agressivité</li> </ul>

### 4. Distinction entre le burn-out et d'autres concepts proches<sup>4</sup>

<p><b>Stress</b></p> <p>Conséquence directe de stressseurs professionnels; le sens du travail n'est pas central.</p> <p>Est passager ou chronique.</p> <p>Peut toucher tout type de travailleur.</p> <p>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.</p>	<p><b>Burn-out</b></p> <p>Rôle important du sens du travail dans l'apparition du syndrome.</p> <p>Est la conséquence d'une exposition à un stress persistant de longue durée.</p> <p>Touche avant tout les personnes qui accordent beaucoup d'importance au travail.</p> <p>Attitudes et comportements négatifs envers les collègues, clients, patients, etc. ; cynisme.</p>
<p><b>Dépression</b></p> <p>Épuisement émotionnel et humeur dysphorique.</p> <p>Étendue à tous les aspects de la vie; caractérisée par une perte du goût des choses, de la vie.</p> <p>Plus faible estime de soi, défaitisme, moins grande vitalité.</p> <p>Les antécédents dépressifs peuvent faciliter le burn-out.</p>	<p><b>Burn-out</b></p> <p>Épuisement émotionnel et humeur dysphorique.</p> <p>Lié spécifiquement au travail ; conservation du goût des choses dans les aspects de la vie autres que le travail.</p> <p>Estime de soi et réalisme plus grands, vitalité plus forte que pour la dépression.</p> <p>Le burn-out peut s'aggraver en dépression.</p>
<p><b>Fibromyalgie</b></p> <p>Liée à une longue exposition au stress.</p> <p>Douleurs musculo-squelettiques.</p> <p>Pas d'origine dans le travail.</p> <p>Les difficultés au travail sont évoquées comme conséquences de la fibromyalgie.</p>	<p><b>Burn-out</b></p> <p>Lié à une longue exposition au stress.</p> <p>La douleur physique n'est pas un symptôme central.</p> <p>Apparaît dans le travail.</p>

<sup>3</sup> Explications dans l'Outil de détection précoce du burn-out, SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, Bruxelles, 2015, [www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be)

<sup>4</sup> Évolution 2010-2018 du burn-out en Belgique, février 2019, [www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be)

## Fatigue chronique

Fatigue générale.

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

Cible des personnes engagées et actives avant l'apparition du syndrome.

Pas d'origine systématique dans le travail

## Difficultés causées par un évènement de vie

Pas forcément en lien avec le travail (ex. : décès, divorce, séparation...) ; mais il peut y en avoir un (ex. : rétrogradation au travail, licenciement...).

Apparaît à la suite d'un évènement précis, souvent de courte durée.

## Workaholisme

Les travailleurs passent énormément de temps au travail, sont réticents à s'en distancier et fournissent un travail au-delà de ce qui est attendu. Le travail affecte leur vie privée.

Importance du travail et du sens donné au travail pour le travailleur.

Peut conduire au burn-out car l'implication excessive dans le travail peut épuiser les ressources.

Les émotions positives sont ressenties au travail ; les émotions négatives sont plus actives (irritation, colère, agitation).

Peut être un facteur de risque du burn-out.

## Bore-out

Monotonie et manque de sens.

Sous-stimulation.

État désagréable de faible excitation et d'insatisfaction.

Le travailleur est capable de faire des efforts.

Besoin en demande de stimulation.

Importance de redonner du sens au travail et de rendre le travail plus stimulant.

Peut être un facteur de risque du burn-out.

## Brown-out

Touche en priorité les professions dont le contenu humain et le contenu relationnel dominant (professions de « vocation »).

Capacité à accomplir des tâches mais avec un sentiment de lassitude immédiat.

Plutôt caractérisé par une perte totale de sens.

## Burn-out

Fatigue émotionnelle qui est associée aux deux autres composantes (dépersonnalisation et perte d'accomplissement).

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

Cible des personnes engagées et actives avant l'apparition du syndrome

Lié au travail.

## Burn-out

Lien avec le travail.

Apparaît à la suite d'une tension de longue durée.

## Burn-out

Touche les personnes qui ont de fortes attentes envers leur travail.

Importance du travail et du sens donné au travail pour le travailleur.

L'épuisement propre au burn-out est incompatible avec une forte implication dans le travail (workaholisme).

Les émotions positives sont ressenties en dehors de la sphère professionnelle ; les émotions négatives sont moins actives (fatigue, tristesse, léthargie).

Le burn-out se caractérise par une diminution de la performance.

## Burn-out

Demandes élevées et faibles ressources.

Surstimulation.

Réaction (épuisement et distanciation mentale) au stress professionnel chronique.

Incapacité (car épuisement) et refus (car distanciation) de faire des efforts.

Besoin d'inactivité.

Importance de rétablir l'équilibre entre les efforts et les récompenses.

## Burn-out

Touche en priorité les professions dont le contenu humain et le contenu relationnel dominant (professions de « vocation »).

Incapacité d'accomplir des tâches.

Plutôt caractérisé par un surmenage (surstimulation).

## 5. Prévention et prise en charge

Les interventions relatives au burn-out peuvent différer de deux manières. D'une part elles peuvent être de prévention primaire, secondaire, tertiaire ou quaternaire (tableau ci-dessous).

<b>Primaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empêcher la survenue du burn-out (équilibrer les exigences et ressources liées au travail).</li> <li>- Avoir des travailleurs motivés et enthousiastes.</li> </ul>
<b>Secondaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduire la proportion de personnes touchées par le burn-out (détecter les signes précoces, agir sur les facteurs de risque décelés, aider les personnes atteintes).</li> </ul>
<b>Tertiaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prendre en charge le traitement de personnes atteintes d'un burn-out sévère (via un professionnel de la santé).</li> <li>- Accompagner la personne dans le rétablissement d'un juste équilibre dans son travail ou un retour au travail.</li> </ul>
<b>Quaternaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lutter contre les effets néfastes d'une surmédicalisation ou d'une surpsychologisation du burn-out (ainsi que d'une surinformation ou désinformation).</li> </ul>

D'autre part, elles peuvent se concentrer sur un ou plusieurs types d'interventions (sociétal, organisationnel et individuel) que voici.

### Au niveau sociétal

#### Prévention primaire et secondaire

Prévenir le burn-out doit inclure des actions au niveau de la société et contribuer à un changement dans le modèle de société (domination du monde économique par rapport au bien-être collectif et individuel). Il s'agit de :

- mettre en place une régulation du travail plus « soutenable », portée par les acteurs sociaux et les pouvoirs publics;
- trouver des alternatives aux systèmes intensifs de travail qui augmentent les rythmes et la charge de celui-ci;
- se recentrer sur la qualité du travail et renforcer la perspective du parcours de vie des individus;
- stimuler une vision réaliste des métiers et soutenir les personnes dans le choix de leur métier;
- sensibiliser au burn-out et promouvoir un mode de vie sain;
- lutter contre le surinvestissement de l'activité professionnelle;
- sensibiliser au bien-être, à la gestion du stress.

#### Prévention tertiaire

- Mettre en place une législation et des services qui facilitent une reprise du travail lié au burn-out, en prenant en compte les besoins des travailleurs et des employeurs.

### Au niveau organisationnel

#### Prévention primaire

Actions sur les facteurs de risques psychosociaux :

- informer et former les travailleurs (concernant les RPS et le burn-out);
- veiller à la charge de travail de chacun;
- garantir un soutien social solide;
- donner des marges de manœuvre;
- assurer une juste reconnaissance du travail;
- discuter des critères de qualité du travail.

#### Prévention secondaire

Dépister les signes tant individuels que collectifs de burn-out. L'instrument « Indicateur d'alerte des risques psychosociaux » mis au point par le SPF Emploi permet par exemple de détecter la présence de risques psychosociaux et d'évaluer le niveau où ils apparaissent. Le seul fait de les identifier peut d'ailleurs, en induisant une prise de conscience, permettre de prévenir le burn-out.

#### Prévention tertiaire

Pour faciliter le retour au travail et éviter un risque de rechute, il est important que des actions soient entreprises au niveau des facteurs de risque identifiés au travail ; le travailleur ne doit en effet pas, lorsqu'il revient, se retrouver dans un cadre identique. Ce retour doit se préparer en impliquant la personne et son environnement personnel et professionnel (employeur, ressources humaines, responsable direct, collègues et médecine du travail), et en garantissant un espace et un temps intermédiaires sécurisants qui permettront à l'individu de se reconstruire une identité professionnelle. Il faut notamment pouvoir s'assurer de la bienveillance de l'environnement de travail.

Au niveau collectif, la survenue d'un cas de burn-out doit alerter l'entreprise et la conduire à mettre en place une démarche collective de prévention. À défaut, les mêmes causes risquant de produire les mêmes effets, d'autres travailleurs, confrontés aux mêmes situations de travail, pourraient connaître les mêmes difficultés et développer le même syndrome.

## Au niveau de l'individu

### Prévention primaire

- Prendre en charge sa santé : alimentation, activités physiques, périodes de congé;
- s'investir dans des activités extraprofessionnelles;
- se donner du temps (relaxation, activités de décompression et de ressourcement);
- développer des compétences en communication efficace (assertivité, écoute...);
- clarifier ses objectifs professionnels.

### Prévention secondaire

Aider les individus à gérer les facteurs de stress dans le milieu professionnel :

- organiser des formations continues ou des groupes de soutien par les pairs. Il s'agit d'aider les travailleurs à mieux gérer les contraintes du travail et à rétablir leur équilibre, et de les sensibiliser à la détection d'éventuels signaux de burn-out (en eux-mêmes ou chez leurs collègues);
- créer des espaces où les employés peuvent parler de leur travail et de leurs préoccupations;
- accompagner les travailleurs dans la recherche de moyens pour agir sur leur situation de travail et en améliorer la qualité.

### Prévention tertiaire

La prise en charge d'un travailleur en burn-out est à adapter selon la sévérité des symptômes associés. Elle se fait en plusieurs temps, incluant le plus souvent un temps d'arrêt de travail qui permettra successivement :

- le repos;
- la reconstruction identitaire;
- la réflexion et la renaissance du désir de travailler;
- la possibilité d'un retour au travail.



Pour aller plus loin :

- *Évolution 2010-2018 du burn-out en Belgique*. Février 2019. [www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be)
- Conseil supérieur de la Santé. *Burn-out et travail*. Septembre 2017. CSS n° 9339. [www.health.belgium.be](http://www.health.belgium.be)
- *Le syndrome d'épuisement professionnel ou burn-out*. DGT - Anact - INRS, 2015. [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)
- Philippe Zawieja. *Le burn out*. PUF, Que sais-je?, Avril 2015.
- Michel Delbrouck. *Comment traiter le burn-out*. De Boeck Supérieur, 2011.
- [www.stressburn-out.belgique.be](http://www.stressburn-out.belgique.be)
- [www.preventionburn-out.org](http://www.preventionburn-out.org)