

# Le burn-out

## Symptôme du malaise de notre société

Une analyse de Marie-Sarah Delefosse



: indique un lien consultable dans l'Internet

## I. LE BURN-OUT, DÉFI DE NOTRE SIÈCLE



Les troubles liés au stress et le burn-out en particulier sont un des principaux fléaux de ce siècle : depuis trois décennies, leur incidence n'a cessé de croître. À tel point que la ministre des Affaires sociales et de la Santé publique estimait dernièrement que « la lutte contre le burn-out est l'un des plus grands défis du XXI<sup>e</sup> siècle »<sup>1</sup>. Bien qu'on puisse penser qu'il existe **nombre de défis au moins aussi grands à résoudre** en ce début de siècle, cela pointe néanmoins l'importance de la problématique du stress, du burn-out et de ses enjeux. En effet, alors que le stress ponctuel est bénéfique pour l'organisme, le stress chronique engendre à l'inverse de nombreuses conséquences négatives sur le plan physiologique, mais aussi psychosomatique ou psychique. Si ce stress n'est pas endigué, ces troubles, d'abord mineurs, deviennent de plus

en plus au sérieux, jusqu'à l'épuisement – physique et psychique – de l'individu.<sup>2</sup>

Lorsque les facteurs de stress sont circonscrits à une sphère de l'existence (l'école, le travail ou la famille), on parlera de burn-out.<sup>3</sup> Celui-ci a des conséquences sur la santé physique et mentale de l'individu ainsi que sur celle de son entourage (surcharge de travail pour les collègues ou le coparent, négligence ou maltraitance de l'enfant, etc.). Et surtout, l'ensemble des troubles liés au stress a des conséquences économiques dues aux dépenses de santé publique qu'il engendre, mais aussi à l'absentéisme des travailleurs. C'est certainement une des principales raisons qui pousse le gouvernement fédéral à faire du burn-out un des défis majeurs du XXI<sup>e</sup> siècle !

## II. POLITIQUE DE PRÉVENTION INTÉGRÉE ET CONCERTÉE

Afin de faire face à ce défi, le gouvernement fédéral a annoncé la mise en œuvre d'une politique de prévention intégrée et concertée relative aux affections mentales liées au travail. Dans ce cadre, les ministres de l'Emploi et de la Santé publique ont lancé deux appels à projets relatifs aux différents niveaux de prévention des affections men-

tales liées au travail. Ils ont également annoncé la mise en place d'un projet pilote d'accompagnement des travailleurs souffrant d'un stade précoce de burn-out. Le premier appel à projets cible plus particulièrement la prévention primaire<sup>4</sup>. Il est supervisé par le Conseil national du Travail, qui coordonne un système de soutien financier à des projets pi-

<sup>1</sup> « Soumettez votre projet pilote dans le cadre de la politique de prévention intégrée contre le burn-out jusqu'au 21 septembre 2018 » (communiqué de presse), *socialsecurity.belgium.be* (SPF sécurité sociale), 21 juin 2018, [en ligne :] <https://socialsecurity.belgium.be/fr/news/soumettez-votre-projet-pilote-dans-le-cadre-de-la-politique-de-prevention-integree-contre-le>, consulté le 25 septembre 2019.

<sup>2</sup> Pour en savoir plus sur les mécanismes du stress, son origine et ses conséquences, vous pourrez consulter notre analyse sur le sujet : *Le stress, maladie du siècle ?*, Bruxelles : CPCP, « Au Quotidien », n°19, décembre 2017, [en ligne :] <http://www.cpcp.be/etudes-et-prospectives/0/stress-maladie-siecle>.

Vous pourrez également écouter l'émission « Grand bien vous fasse » du 27 août 2018 diffusée sur France Inter, consacrée à ce sujet : A. REBEIHI, « Vaincre le stress sans médicament », *Grand bien vous fasse*, Paris : France Inter, émission du 27 août 2018, [en ligne :] <https://www.franceinter.fr/emissions/grand-bien-vous-fasse/grand-bien-vous-fasse-27-aout-2018>, consulté le 27 août 2018.

<sup>3</sup> Le burn-out est un état d'épuisement physique et psychique (épuiement émotionnel, dépersonnalisation de ses relations et réduction du sentiment d'efficacité personnelle) résultant de l'accumulation de facteur de stress liés principalement à un domaine de la vie quotidienne. Il existe donc différentes formes de burn-out : scolaire, professionnelle ou parentale. Pour en savoir plus sur les différents types de burn-out, leurs causes et leurs conséquences, vous pouvez vous reporter à nos deux précédentes analyses sur le sujet du burn-out professionnel : *Le burn-out* : un syndrome en soif de reconnaissance..., Bruxelles : CPCP, « Au Quotidien », n°11, juin 2018, [en ligne :] <http://www.cpcp.be/etudes-et-prospectives/collection-au-quotidien/burnout-professionnel>; et du burn-out parental : *Le burn-out parental : une histoire d'équilibre...*, Bruxelles : CPCP, « Au Quotidien », n°12, juillet 2018, [en ligne :] <http://www.cpcp.be/etudes-et-prospectives/collection-au-quotidien/burnout-parental>.

<sup>4</sup> Celle-ci vise à préserver les travailleurs du burn-out avant que celui-ci ne les guette. Il s'agit donc ici de projets qui visent à augmenter les ressources des travailleurs pour faire face au stress ou à diminuer les facteurs de risque présents dans l'environnement (appelés également risques psychosociaux).

lotes – mis en place par des entreprises – qui développent des actions collectives en termes d’information et de sensibilisation, de détermination, d’implémentation et d’évaluation de mesures de prévention, de recherche ou développement d’outils de prévention ou d’intervention.<sup>5</sup> La prévention secondaire<sup>6</sup>, quant à elle, est assurée par l’Agence fédérale des Risques professionnels (FEDRIS). Dès novembre 2018, cette agence coordonnera un projet pilote « burn-out », qui prendra la forme d’un trajet d’accompagnement des travailleurs menacés ou qui souffrent d’un stade précoce de burn-out. Ce parcours personnalisé a pour objectif de permettre le maintien au travail ou la reprise rapide des travailleurs, qui pourront suivre des séances individuelles de soutien et d’accompagnement psychologique (gestion du stress et des émotions, travail sur l’hygiène de vie et la récupération d’énergie...)<sup>7</sup>. Enfin, le dernier appel à projet, plus ambitieux, cible non seulement la prévention du burn-out, mais également l’ensemble des affections mentales liées au travail. Contrairement aux deux autres appels à projet, celui-ci intègre l’ensemble des niveaux de prévention (primaire, secondaire et tertiaire<sup>8</sup>) et d’intervention (politique, « bien-être sphère privée », milieu professionnel et « traitement »). Il s’appuie sur un « plan de prévention intégré pour les affections mentales liées au travail ». Celui-ci a été construit de manière concertée par des représentants

des travailleurs actifs dans la prévention et les soins du burn-out et des affections mentales liées au travail. Présenté au printemps dans une version intermédiaire, il expose les objectifs de la politique de prévention intégrée et coordonnée en matière d’affections mentales liées au travail, synthétisés ci-dessous.<sup>9</sup>

Si la version finale de cette politique s’aligne sur celle présentée au printemps, la politique de prévention apparaîtra alors comme globale et très complète, quoiqu’ambitieuse. En effet, en intégrant l’ensemble des niveaux de prévention et d’intervention, elle cible une majorité des facteurs de risque connus à ce jour, comme par exemple l’accumulation de facteurs de stress ou le poids des facteurs individuels. Ce plan prévoit ainsi de réduire les agents stressants en formant, par exemple, dirigeants et collaborateurs à l’identification d’une pression au travail excessive<sup>10</sup> ainsi que par l’élaboration de mécanismes permettant d’adapter la charge de travail et la pression ressentie.<sup>11</sup> Réduction des facteurs de stress donc, mais pas seulement. Le plan met également l’accent sur l’augmentation des ressources personnelles de chaque individu : amélioration des capacités de résilience et d’adaptation notamment via l’amélioration de l’intelligence émotionnelle, des compétences relationnelles, de la confiance en soi et plus largement d’un ensemble de « soft skills ».<sup>12</sup>

<sup>5</sup> « Subvention de projets pilotes destinés à la prévention primaire du burn-out », *Emploi.belgique.be* (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale), s.d., [en ligne :] <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=47807>, consulté le 28 août 2018 ; « Burn-out. Projets destinés à la prévention primaire du burn-out – De quoi s’agit-il ? », *Cnt-nar.be* (Conseil national du Travail), 16 juillet 2018, [en ligne :] <http://www.cnt-nar.be/Dossier-FR-burnout.htm>, consulté le 28 août 2018.

<sup>6</sup> Celle-ci a pour objectif de réduire la prévalence du burn-out en agissant dès l’apparition des premiers signes. Il s’agit de mesures de soutien individuel et collectif.

<sup>7</sup> « Projet pilote burn-out », *Fedris.be* (Agence fédérale des Risques professionnels), s.d., [en ligne :] <https://www.fedris.be/fr/node/2540>, consulté le 28 août 2018.

<sup>8</sup> La prévention tertiaire est mise en œuvre quand la maladie est déjà présente. Elle a pour but d’endiguer les complications et d’éviter les rechutes. Il s’agit donc de mesures individuelles et collectives de soutien pour les soins et la réintégration de l’individu.

<sup>9</sup> La version intermédiaire du plan de prévention, ainsi que l’ensemble de l’appel à projet peuvent être consultés sur le site du SPF Sécurité sociale : « Projet pilote prévention intégrée contre le burn-out », *Socialsecurity.belgium.be* (SPF Sécurité sociale), 2018, [en ligne :] <https://socialsecurity.belgium.be/fr/elaboration-de-la-politique-sociale/projets-pilote-prevention-integree-contre-le-burn-out>, consulté le 5 septembre 2018.

<sup>10</sup> Objectif O2., sous objectif O2.1 : « les travailleurs sont protégés contre les conditions de travail inadaptées et une charge de travail excessive », du plan d’action (« Projet pilote... », *op. cit.*)

<sup>11</sup> Objectif O2., sous-objectif O2.3 : « les travailleurs peuvent continuer à travailler de façon adaptée à chaque phase de leur carrière professionnelle », du plan d’action (« Projet pilote... », *op. cit.*).

<sup>12</sup> Voir par exemple objectif W3., sous-objectif W3.2, action 78 : « Investir dans le développement personnel/l’épanouissement des étudiants dans/via l’enseignement, par exemple : [...]

– Intelligence émotionnelle, compétence relationnelle, soft skills

– [...] Stimuler la connaissance de soi et l’image de soi positive », du plan d’action (« Projet pilote... », *op. cit.*).

Ou encore, objectif O4, sous-objectif O4.1, action 108 : « [...] Prévoir la formation du dirigeant de l’entreprise dès son entrée en fonction / dès le démarrage de l’entreprise (y compris le développement de l’intelligence émotionnelle), du plan d’action (« Projet pilote... », *op. cit.*)

Tableau 1. Synthèse des objectifs du plan d'action en fonction du niveau d'intervention

Niveaux d'intervention	Objectifs
Politique	<p>P1. Les éléments de la politique et de la législation en matière de sécurité sociale, éducation, santé publique et emploi sont cohérents et réellement implantés.</p> <p>P2. La santé mentale est mise en avant grâce à la sensibilisation, le soutien et « l'empowerment ».</p> <p>P3. Le bien-être en général (santé mentale et bien-être au travail) est soutenu dans l'environnement scolaire et dans les programmes scolaires.</p> <p>P4. L'amélioration des politiques dans le milieu professionnel est garantie et il y a des mécanismes de soutien et incitations en direction des employeurs.</p> <p>P5. L'offre de soins est qualitative et accessible.</p>
Bien-être sphère privée	<p>W1. Gestion et conscience de soi sont stimulées et facilitées.</p> <p>W2. Les affections mentales liées au travail ne sont plus stigmatisées et il y a un fort sentiment de co-responsabilité en ce qui les concerne.</p> <p>W3. Il y a une attention pour l'éducation psychosociale, dans tout le réseau social, dès l'enfance.</p>
Milieu professionnel	<p>O1. Chaque organisation, publique ou privée, mène une politique de bien-être au travail intégrée et bénéficie d'un fonctionnement fort et d'une collaboration soutenue des acteurs impliqués dans la prévention.</p> <p>O2. Les travailleurs sont protégés d'une charge de travail excessive et peuvent, dans chacune des phases de leur carrière, continuer de travailler de manière adaptée.</p> <p>O3. Tout le monde dans l'organisation dispose, à son niveau, des connaissances et compétences nécessaires pour faire de la prévention, reconnaître les signaux et interagir avec les personnes souffrant d'une affection mentale liée au travail.</p> <p>O4. Les travailleurs sont autonomes et soutenus dans l'exécution de leurs tâches.</p> <p>O5. Pendant toute leur carrière, les travailleurs ont un travail adapté/des rôles en ligne avec leurs compétences, dans une organisation appropriée.</p>
Traitement (médical/soins)	<p>M1. Il y a uniformité dans les définitions et l'approche des troubles mentaux liés au travail.</p> <p>M2. Le traitement et la réintégration se passent via une collaboration multidisciplinaire et selon un trajet de soins.</p> <p>M3. Le traitement et la réintégration sont adaptés au patient individuel.</p> <p>M4. Le processus de soin et de réintégration prévoit un lien avec l'organisation et une attention est accordée au suivi/à la prévention des rechutes.</p> <p>M5. Il y a une offre de services pour les groupes de personnes.</p>

Ce plan de prévention intégré des affections mentales liées au travail met donc en lumière une politique ambitieuse dont l'objectif semble réellement viser l'endigement du burn-out et d'autres troubles psychiques liés au travail. En effet, les changements et objectifs proposés sont aussi bien tournés vers l'individu que vers l'entreprise et la société. Concertée, cette politique fait fi des idéologies

et ose des propositions surprenantes pour les partis de la majorité, puisqu'elle propose de « stimuler une prise de distance du capitalisme / de la société de consommation [...] et un retour aux valeurs fondamentales / personnelles »<sup>13</sup>, mais également de mener « une réflexion générale sur le modèle de société, et plus particulièrement sur un nouveau modèle d'organisation du travail plus « durable »

<sup>13</sup> Objectif W1, sous-objectif W1.1, action n°56 du plan d'action (« Projet pilote... » *op. cit.*)

et « soutenable », qui serait moins orienté vers la performance ». <sup>14</sup> Ce faisant, cette politique de prévention aborde non seulement le problème du burn-out mais s'attaque également à ses racines que sont les évolutions récentes de notre société. En effet, le renforcement de l'individualisme, le culte de la réussite et de la performance, la multiplication du rôle et des tâches de chacun, la digitalisation (et l'hyper-connectivité qui en résulte) mettent l'individu sous pression et augmentent les

probabilités que tout un chacun vive dans un état de stress continu. <sup>15</sup> À première vue, cette politique de prévention, si elle est mise en œuvre, promet donc de juguler l'expansion du burn-out et des affections mentales liées au travail par une augmentation des ressources de l'individu, par une réduction des facteurs de stress via des changements dans l'organisation mais aussi des transformations sociétales.

### III. VERS LA FIN DE NOTRE « SOCIÉTÉ DE LA PERFORMANCE » ?

À première vue donc, cette politique de prévention, aussi ambitieuse que nécessaire, ne mériterait que des éloges. Cependant, outre notre regret de voir ce plan entièrement tourné vers les affections liées au travail, une seconde lecture suscite également quelques doutes quant à la volonté de s'attaquer véritablement au nœud du problème. Le nœud du problème ? Notre modèle de société à bout de souffle. En effet, le burn-out – quelle que soit sa forme – ne représente finalement que l'arbre qui cache la forêt, le symptôme d'une société malade. Comme mentionné précédemment, les dernières évolutions de notre société entrent en contradiction avec le bien-être tant vanté : la montée de l'individualisme accompagnée de pressions au temps et à la performance/réussite poussent les individus à toujours faire plus, plus vite et les rendent dans le même temps seuls responsables de leurs réussites comme de leurs échecs. Cette course à la performance n'est plus tenable.

Or si nous étudions attentivement la politique de prévention, nous constatons des incohérences qui nous amènent à penser que la réflexion sur notre modèle de société risque de rester lettre morte.

Intéressons-nous plus particulièrement à la volonté de mettre en place un modèle d'organisation du travail durable et soutenable, moins orienté vers la performance. Si cette notion doit être encore définie <sup>16</sup>, elle transparaît tout de même dans nombre d'objectifs liés au niveau d'intervention « milieu professionnel ». Si nous suivons la logique du plan, le « travail » de demain serait donc adapté aux individus : à ses phases de vie ainsi qu'à ses capacités de gestion de la charge de travail, car « tout le monde n'est pas voué à être un athlète du travail » <sup>17</sup>. Pourtant, ce même plan prévoit d'améliorer les capacités d'adaptation des individus, dès le plus jeune âge, et tout au long de la carrière des travailleurs. Ainsi, outre l'amélioration des « soft skills » et des compé-



<sup>14</sup> Objectif P4, sous-objectif P4.1, recommandation du Conseil Supérieur de la Santé, du plan d'action (« Projet pilote... », *op. cit.*). Selon ce plan, cette recommandation est une action prioritaire. Par ailleurs, cette idée de travail durable et soutenable se retrouve d'ailleurs au sein de différents objectifs de ce plan :

- P1.2 « La politique menée aux différents niveaux de pouvoir est cohérente et complémentaire », action 4 – « [...] Mise en place d'un groupe de travail avec les administrations concernées (y inclus les administrations de l'enseignement) pour arriver à un accord sur : - les objectifs de l'emploi "travail durable" », du plan d'action (*Idem*).
- O2.3 « Les travailleurs peuvent continuer à travailler de façon adaptée à chaque phase de leur carrière professionnelle », action 97 – « Définir un travail durable, faisable et prévoir un accompagnement actif pour trouver une alternative, au lieu d'une mise à la pension rapide », du plan d'action (*Idem*).

<sup>15</sup> Conseil Supérieur de la Santé, Burn-out et travail, Bruxelles : CSS, 2017. Avis n°9339, [en ligne :] [https://www.health.belgium.be/sites/default/files/uploads/fields/fpshealth\\_theme\\_file/css\\_9339\\_burn\\_out\\_zisa4\\_full.pdf](https://www.health.belgium.be/sites/default/files/uploads/fields/fpshealth_theme_file/css_9339_burn_out_zisa4_full.pdf), consulté le 7 septembre 2018. Vous pourrez retrouver un développement plus détaillé de cette réflexion dans nos deux analyses liées au burn-out, citées précédemment (*Le burn-out, un syndrome en soif de reconnaissance*, ainsi que *Le burn-out parental : une histoire d'équilibre*).

<sup>16</sup> Objectif P1., sous-objectif P1.2, action n°4 du plan d'action (« Projet pilote... », *op. cit.*).

<sup>17</sup> Objectif W2., sous-objectif W2.3, action n°72 du plan d'action (« Projet pilote... », *op. cit.*).

tences émotionnelles<sup>18</sup> dans l'enseignement, il prévoit également « [d']investir dans la résistance morale » et « [d']apprendre aux enfants à faire face à la pression » en instaurant, notamment, plus d'examens en fin d'année contre moins de tests en cours d'année.<sup>19</sup> Les adultes quant à eux seront invités à développer « les compétences nécessaires en assertivité, coopération et résilience »<sup>20</sup>. Dès lors, une question se pose : **serait-ce le travail qui devra être adaptable ou bien l'individu ?** Si l'on ne peut que saluer la volonté d'améliorer les *soft skills* – ou capacités d'adaptation : intelligence émotionnelle, compétences sociales, etc. –, il y a néanmoins tout à parier que celles-ci n'endigueront pas le burn-out si le travail reste tourné vers la performance.

Or, si elle est inscrite noir sur blanc dans un plan de prévention, cette volonté de rendre le modèle d'organisation du travail moins tourné vers la performance ne semble pourtant pas être celle du gouvernement fédéral actuel. En effet, l'accord de gouvernement du 9 octobre 2014 prévoit notamment d'introduire un nouveau modèle de carrière qui permettrait « aux travailleurs de percevoir une rémunération plus en rapport avec leurs compétences et leur productivité à la place d'une simple augmentation linéaire en fonction de l'âge ou de l'ancienneté »<sup>21</sup>. Ce nouveau modèle permettrait, selon cet accord, d'offrir aux travailleurs une meilleure conciliation vie privée/vie professionnelle et plus

de souplesse dans l'organisation du travail aux employeurs. Le gouvernement fédéral a donc pour objectif affiché de lier la rémunération des travailleurs à leur performance. Objectif qui semble se concrétiser puisque l'idée de lier les salaires à la performance figure au sein du « jobs deal »<sup>22</sup> négocié cet été. **Comment peut-on à la fois prévoir un modèle de carrière qui lie la rémunération à la performance et s'engager dans une réflexion sur un nouveau modèle d'organisation du travail moins tourné vers la performance ?**

On nous répondra certainement que ce nouveau modèle de carrière permettra aux travailleurs qui le souhaitent une meilleure conciliation entre vie privée et professionnelle. Ce sera donc une question de choix : privilégier sa famille quitte à être moins rémunéré et peut-être stigmatisé<sup>23</sup> ou bien s'investir dans sa profession au risque parfois de craquer sous la pression du temps et de la charge de travail, contre un meilleur salaire, parfois indispensable à l'équilibre financier du foyer. Choix cornélien s'il en est ! En mettant en avant la valorisation de l'équilibre entre vie privée et professionnelle ainsi que l'adaptabilité du temps et de la charge de travail, le gouvernement fait preuve, à tout le moins, d'un grand cynisme. D'autant que ce genre de mesure risque, au contraire, d'accroître la concurrence interne et d'encourager tout un chacun à entrer dans une course à la produc-

<sup>18</sup> Nous ne pouvons d'ailleurs que saluer et encourager le développement de ce type de compétences, émotionnelles mais aussi relationnelles, dès le plus jeune âge. Lire à ce propos *Et si... on apprenait les émotions à l'école ?*, Bruxelles : CPCP, « Regards décalés », septembre 2017, [en ligne :] <http://www.cpcp.be/etudes-et-prospectives/collection-regards-decales/et-si-on-apprenait-les-emotions-a-l-ecole>.

<sup>19</sup> Objectif W3, sous-objectif W3.3, actions 81 et 82, du plan d'action (« Projet pilote... », *op. cit.*).

<sup>20</sup> Objectif W1, sous-objectif W1.3, action 60, du plan d'action (« Projet pilote... », *op. cit.*).

<sup>21</sup> *Accord de Gouvernement*, Bruxelles, 9 Octobre 2014, p. 10, [en ligne :] [https://www.premier.be/sites/default/files/articles/Accord\\_de\\_Gouvernement\\_-\\_Regeerakkoord.pdf](https://www.premier.be/sites/default/files/articles/Accord_de_Gouvernement_-_Regeerakkoord.pdf), consulté le 7 septembre 2018.

<sup>22</sup> La partie de l'accord budgétaire consacrée à l'emploi dite « Jobs deal » est un ensemble de 28 mesures qui vise à réduire le nombre de postes vacants dans les métiers en pénurie. Pour en savoir plus, voir G. LAMBERT, « Qu'y a-t-il dans ce fameux "jobs deal" ? », *L'Écho*, 24 juillet 2018, [en ligne :] <https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/federal/qu-y-a-t-il-dans-ce-fameux-jobs-deal/10033435.html>, consulté le 11 septembre 2018.

<sup>23</sup> Car même si le plan de prévention prévoit de lutter contre la stigmatisation des affections mentales et encourage les dirigeants à montrer l'exemple en prenant eux-mêmes leurs congés parentaux, il est permis de douter que les préjugés quant aux travailleurs qui privilégient leur famille, « préférant prendre congé le mercredi après-midi plutôt que de s'investir dans leur profession à 100 % » s'envolent du jour au lendemain.

tivité personnelle.<sup>24</sup> La mise en place de telles mesures risque donc fort d'influencer la prévalence du burn-out, mais pas forcément dans le bon sens !

Alors bien-sûr, tout n'est pas à jeter, loin s'en faut. Évidemment, les objectifs et actions proposées auront des impacts positifs et, nous l'espérons, préviendront les affections mentales liées au travail des bénéficiaires. Ce que nous dénonçons ici, ce sont les buts inavoués qui se cachent derrière cette politique. Ce n'est pas, nous l'avons démontré, la volonté de s'attaquer à notre modèle de société actuel, qui est à bout de souffle et nous épuise. Bien au contraire, ce plan se situe totalement dans une perspective individualiste :

nombre d'objectifs et d'actions visent avant tout à responsabiliser l'individu. Celui-ci doit apprendre à « autogérer » sa santé<sup>25</sup>, à être « l'architecte de sa propre carrière »<sup>26</sup>, à gérer la pression et s'adapter.<sup>27</sup> Si l'ensemble de ces objectifs peut faire sens dans la prévention, il rend cependant l'individu responsable de son bien-être mais également des possibles affections mentales qu'il pourrait développer.<sup>28</sup> Il s'inscrit ainsi dans la droite ligne du système actuel qui fait peser sur les épaules de chaque individu le poids de ses réussites, mais également de ses échecs.<sup>29</sup> Cette politique de prévention est pleinement ancrée dans la vision actuelle de notre société...  
**La fin du « culte de la performance » semble donc bien loin.**

#### IV. PRÉVENIR LE BURN-OUT... POUR MAINTENIR AU TRAVAIL... LE PLUS LONGTEMPS POSSIBLE ?

La seconde lecture nous permet donc de comprendre que malgré les intentions positives évoquées dans le plan, le changement de modèle – ne serait-ce que – d'organisation du travail n'est pas pour demain. À la suite de ce constat, nous nous sommes demandé à quoi finalement est destiné ce plan. Au bien-être des travailleurs ? Peut-être. Mais au vu du cynisme dont fait preuve le gouvernement, on peut se permettre d'en douter. Une dernière lecture effectuée à la lumière du contexte politique fédéral actuel nous offre une autre hy-

pothèse : **la volonté de réduire les affections mentales au travail ne serait-elle pas avant tout destinée à maintenir les employés au travail... le plus longtemps possible ?** N'est-ce pas un énième moyen d'aménager le travail afin d'allonger la durée de carrière ? En effet, deux propositions notamment retiennent notre attention :

- « Définir un travail durable, faisable et prévoir un accompagnement actif pour trouver une alternative, au lieu d'une mise à la pension rapide [...] »<sup>30</sup> ;

<sup>24</sup> Pour Marie-Hélène Ska, secrétaire générale de la CSC, si en Belgique nous sommes champions en matière de burn-out et de maladies liées au travail, c'est notamment du fait de ce lien entre productivité et salaires, qui est déjà présent au niveau macro-économique. (F. MATHIEU, « Jobs deal : en route vers des salaires liés à la performance ? », *La Libre Belgique*, 25 juillet 2018, [en ligne :] <http://www.lalibre.be/economie/conjoncture/jobs-deal-en-route-vers-des-salaires-lies-a-la-performance-5b589c7a55324d3f1390c5c7>, consulté le 17 septembre 2018.

<sup>25</sup> En menant une vie saine, en ayant une alimentation saine, en faisant de l'exercice, etc. Voir par exemple, l'action 16, objectif P2., sous-objectif P2.3, ou encore l'objectif W1., sous-objectif W1.2 du plan d'action (« Projet pilote... », *op. cit.*).

<sup>26</sup> Objectif P2., sous-objectif P2.3, action n°16, mais également l'action n°30 (Objectif P4., sous-objectif P4.1), ou encore le sous-objectif O5.2 du plan d'action (« Projet pilote... », *op. cit.*).

<sup>27</sup> Ainsi l'action 82 du sous-objectif W3.3 vise à « apprendre aux enfants à faire face à la pression » du plan d'action (« Projet pilote... », *op. cit.*). L'action n°74 vise quant à elle à leur apprendre que « tout ne tourne pas autour d'eux et qu'ils doivent parfois s'adapter » (Objectif W3., sous-objectif W3.1 du plan d'action (« Projet pilote... », *op. cit.*).

<sup>28</sup> Au risque de minimiser le poids des organisations : les objectifs qui les concernent tournent tout de même beaucoup autour de la réduction des risques psycho-sociaux, sans qu'un changement profond dans l'organisation du travail ne soit même véritablement envisagé (à l'exception de la recommandation du Conseil Supérieur de la Santé précédemment évoquée).

<sup>29</sup> Pour en savoir plus sur les liens entre burn-out et le modèle actuel de notre société, vous pouvez consulter notre analyse sur le burn-out parental, à partir de la page 28 (*Le burn-out parental... », op. cit.*).

<sup>30</sup> Objectif O2., sous-objectif O2.3, action n°97 du plan d'action (« Projet pilote... », *op. cit.*).

- « Mettre en place une fin de carrière atteignable et de qualité. »<sup>31</sup>

Quand on sait qu'en 2015, le gouvernement fédéral a relevé l'âge légal de départ à la retraite de 65 à 67 ans et durcit les conditions de départ anticipé<sup>32</sup> ; et que le taux d'absentéisme des séniors constitue un des obstacles au relèvement de l'âge effectif de départ, nous comprenons alors que la volonté de réduire les affections mentales liées au travail provient surtout de l'ambition de maintenir au tra-

vail les individus le plus longtemps possible ; de rendre le travail soutenable et durable certes, mais dans le seul objectif d'allonger les carrières. La volonté d'amélioration du bien-être des travailleurs n'est donc en rien philanthropique. **Cette politique, bien au contraire, est sous-tendue par des enjeux économiques.** Le relèvement des âges légal et effectif de départ ainsi que le maintien au travail<sup>33</sup> sont ouvertement des mesures économiques offrant un souffle d'air frais aux budgets de la sécurité sociale et des pensions.

### Une question de choix ?

*Nous ne pouvons parler des évolutions de notre société et du culte de la performance sans parler consommation. En effet, ce n'est un secret pour personne, nous vivons dans une société de (sur)consommation. Or, pour consommer plus, il faut gagner plus et donc travailler/produire plus ! Autrement dit, plus un individu sera performant, plus il aura un salaire élevé, plus il aura la possibilité de consommer (des biens ou des services) – ce qui est d'ailleurs un indicateur social de réussite. Courses à la performance et à la consommation vont donc de pair : ils font partie d'un même cercle 'vertueux' diront certains, vicieux estimeront d'autres.*

*Alors bien-sûr, c'est avant tout une question politique : notre économie entière repose sur la consommation de biens et de services et sur la compétitivité : si nous ne consommons plus, les marchés s'effondrent ; si nous sommes moins compétitifs, l'économie se porte moins bien. Ceux qui nous gouvernent doivent donc poser des choix : entrer dans ce cercle et s'assurer que le pays reste compétitif et que le pouvoir d'achat soit suffisant pour permettre aux ménages de consommer.<sup>34</sup> Choix qui mène à l'épuisement tant des individus que de la planète. Ou bien, décider de sortir de ce cercle, de ce modèle économique et de cette société de consommation et de performance, afin de placer le bien-être de l'être humain et la préservation de la planète comme priorité absolue.<sup>35</sup>*

*Choix politique donc, mais choix individuel également. En effet, ne nous dévoyons pas, changer de modèle économique et sociétal exige quelques sacrifices. Il nous semble illusoire de penser pouvoir conserver le même niveau de vie, les mêmes manières de consommer tout en travaillant moins par exemple. Au vu du contexte globalisé actuel, on ne pourra réduire la semaine de travail à quatre jours, sans réduire dans le même temps les salaires, (à hauteur des moyens de chacun bien entendu<sup>36</sup>). Changer de modèle économique et sociétal, mettre fin à notre société de consommation et de performance, c'est donc un choix politique, mais aussi un choix individuel.*

<sup>31</sup> Objectif O2., sous-objectif 02.3, action n°98 du plan d'action (« Projet pilote... », *op. cit.*). Pour cette proposition, l'intention évoquée est la mise en place d'une approche systémique de la politique, qui permettrait d'éviter les incohérences qui placent le travailleur face à des paradoxes (comme devoir travailler jusqu'à 67 ans, sans trouver d'emploi...).

<sup>32</sup> D. BACQUELAINE, « La Cour constitutionnelle valide le relèvement de la pension à 67 ans ainsi que le relèvement des conditions pour partir en pension anticipée » (Communiqué de presse), 30 novembre 2017, [en ligne :] <https://bacquelaine.belgium.be/fr/la-cour-constitutionnelle-valide-le-rel%C3%A8vement-de-la-pension-%C3%A0-67-ans-ainsi-que-le-rel%C3%A8vement-des>, consulté le 17 septembre 2018.

<sup>33</sup> D'autant qu'un second projet, orchestré par l'agence Fedris a pour seul objectif écrit « le maintien au travail ou la reprise rapide des travailleurs » (« Projet pilote burn-out », FEDRIS, *op. cit.*). Logique économique encore une fois.

<sup>34</sup> Ce que le gouvernement actuel fait via, par exemple, la loi du 26 juillet 1996, relative à la promotion de l'emploi et la sauvegarde préventive de la compétitivité.

<sup>35</sup> Dans ce modèle, nous déplaçons les curseurs : le bien-être et l'écologie sont des finalités, l'économie un moyen.

<sup>36</sup> Hors de question par exemple de toucher aux bas salaires. Si une telle réforme devait avoir lieu, il faudrait la penser de la manière la plus juste possible, la réduction devrait être progressive en fonction du niveau de salaire.

## V. ÉPUIÉS NOUS SOMMES, ÉPUIÉS NOUS SERONS !

Attention, loin de nous l'idée de souhaiter contrer une politique de prévention du burn-out, attendue depuis des années. Cependant, il est regrettable que ce soit une logique purement économique qui soit à l'origine de ce plan. D'autant plus que les politiques menées en parallèle, telles que le « jobs deal » qui lie notamment rémunération et performance, ou encore la pression mise sur les épaules des employeurs et travailleurs pour réinsérer les malades de longue durée<sup>37</sup>, accroissent les facteurs de risque. **À quoi bon lutter contre les effets du stress d'un côté, si c'est pour augmenter la pression et le stress par ailleurs ?** Est-ce cela « placer l'humain au centre de la dynamique politique »<sup>38</sup> ? Rendre cet humain performant, productif et adaptable (si ce n'est adapté) au marché du travail et à l'économie qui le gouverne ? Dans ce cas, les burn-out et autres affections mentales liées au travail ont encore de beaux jours devant eux...

Il est grand temps, pour chacun d'entre nous, de prendre conscience que le burn-out et les maladies liées au stress ne sont pas des problèmes qu'on peut régler par un simple traite-

ment médical et une prévention renforcée. Certes, au niveau individuel, cela peut fonctionner un temps, mais au niveau collectif, si on ne change rien, si les politiques qui nous gouvernent restent guidés par des enjeux économiques, alors les individus – un à un – s'épuiseront. Ce modèle de société est à bout de souffle, il est plus que temps que nous en prenions tous conscience. Il est grand temps que nous ayons tous le courage de dénoncer ce système, cette logique, d'accepter – à hauteur de nos moyens – les efforts que cela exige. Il devient urgent que nos gouvernements aient le courage de réellement replacer l'humain au cœur des préoccupations, de se laisser guider par cet enjeu humain plutôt que par l'économie. Sinon, nous courons droit à notre perte.

Et puis, plus simplement... « Apprendre à nos enfants à faire face à la pression » ; « Investir dans la résistance morale et la capacité d'adaptation » ; « Renforcer le lien entre le monde de l'entreprise et les écoles ». Est-ce vraiment cela le monde que nous voulons laisser à nos enfants ?

\* \*

Marie-Sarah DELEFOSSÉ est chercheuse au CPCP. Elle est titulaire d'un master en sciences psychologiques à orientation « organisation, travail et société ».

### POUR ALLER PLUS LOIN...

- DE GAULEJAC V., MERCIER A., *Manifeste pour sortir du mal-être au travail*, Paris : Desclée de Brouwer, 2013.
- EHRENBURG A., « La société du malaise. Une présentation pour un dialogue entre clinique et sociologie », *Adolescence*, LXXVII, 2011, p. 553-570, [en ligne :] <https://www.cairn.info/revue-adolescence-2011-3-page-553.htm>.
- PERRILLEUX T., VANDRAMIN P., « Le travail est-il devenu insoutenable ? », *Sociétés en Changement*, I, mars 2017, [en ligne :] <https://uclouvain.be/fr/instituts-recherche/iachos/note-n-1.html>.

<sup>37</sup> F. REMAN, « Des sanctions financières aux malades de longue durée » (Communiqué de presse), *Csc-en-ligne.be*, 2017, [en ligne :] <https://www.csc-en-ligne.be/csc-en-ligne/Actualite/communiqués-de-presse/communiqués-presse-2017/maladie-longue-duree.html>, consulté le 18 septembre 2018.

<sup>38</sup> Objectif P1., sous-objectif P1.1, du plan d'action (« Projet pilote... », *op. cit.*).

DELEFOSSE Marie-Sarah, *Le burn-out, symptôme du malaise de notre société*,  
Bruxelles : CPCP, Analyse n°340, septembre 2018, [en ligne :] <http://www.cpcp.be/publications/burnout-malaise-societe>.

DÉSIREUX D'EN SAVOIR PLUS !

Animation, conférence, table ronde... n'hésitez pas à nous contacter,  
Nous sommes à votre service pour organiser des activités sur cette thématique.

**[www.cpcp.be](http://www.cpcp.be)**



Avec le soutien du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles

Le burn-out, sous toutes ses formes, ainsi que l'ensemble des troubles liés au stress, sont un des grands maux de notre siècle. C'est pourquoi nos politiques ont décidé de prendre cette problématique à bras le corps. En juin 2018, la ministre de la Santé publique a présenté un appel à projet pour une prévention intégrée des affections mentales liées au travail, ainsi qu'une version intermédiaire du plan de prévention qu'elle souhaite mettre en place. Si, à première vue, ce plan semble un excellent outil pour aider à endiguer les affections mentales telles que le burn-out, force est cependant de constater que, malgré les apparences, celui-ci ne s'attaque pas au cœur du problème : notre modèle économique et sociétal (individualisme, culte de la performance, (sur)consommation) qui nous épuise. On peut dès lors craindre que ce plan ne sera au final qu'un pansement sur une plaie béante, un moyen de maintenir les personnes au travail plus longtemps et de rendre les individus adaptables (si ce n'est adaptés) au monde du travail, et ce dès leur plus jeune âge...

## Centre Permanent pour la Citoyenneté et la Participation

Rue des Deux Églises, 45 – 1000 Bruxelles

02 238 01 00 | [info@cpcp.be](mailto:info@cpcp.be)

[www.cpcp.be](http://www.cpcp.be)



Chaque jour des nouvelles du front !  
[www.facebook.com/CPCPasbl](https://www.facebook.com/CPCPasbl)

Toutes nos publications sont disponibles  
en téléchargement libre :

[www.cpcp.be/etudes-et-prospectives](http://www.cpcp.be/etudes-et-prospectives)