

# Le burn-out

Trois analyses de Marie-Sarah Delefosse



: lien consultable dans l'Internet

# Le burn-out

**Ce cahier rassemble en un seul document trois analyses portant sur ce que d'aucuns nomment le " mal du siècle ". Chacune de ces analyses se penche sur un aspect différent d'une problématique complexe, à la fois sensible et méconnue, tangible et mal comprise. Cette tentative de synthèse ne prétend pas à l'exhaustivité. Elle espère contribuer à nourrir utilement une réflexion globale, d'autant plus nécessaire qu'elle porte sur d'authentiques enjeux de société.**

## I. Le burn-out : un syndrome en soif de reconnaissance

Tel un marronnier journalistique, la presse rend compte régulièrement des statistiques liées au burn-out, en augmentation constante d'années en années. Afin d'endiguer ce trouble et surtout l'absentéisme qui y est lié, la ministre des Affaires sociales et de la Santé publique présentait, le 7 mai 2018, un projet pilote « burn-out » qui propose un accompagnement personnalisé aux travailleurs de secteurs à risque et reconnaît dans le même temps que ce trouble est lié au travail. Car c'est tout le paradoxe de ce syndrome, connu de tous, mal du siècle pour certains, et pourtant en soif de reconnaissance auprès des communautés médicale et politique. Le burn-out ne serait-il qu'un mythe ? À la suite de ce questionnement, cette analyse se penche sur le burn-out professionnel : ses caractéristiques, ses causes et conséquences, mais aussi l'enjeu social que cache ce syndrome si répandu.

## II. Le burn-out parental : une histoire d'équilibre...

L'aventure de la parentalité n'est pas de tout repos, personne ne dira le contraire. Pourtant, quels parents osent dire que leurs enfants les exaspèrent, qu'ils n'en peuvent plus et souhaiteraient échapper à cette vie familiale qu'ils exècrent ? Bien peu. Surtout dans notre société occidentale qui érige la parentalité au rang de « plus beau métier du monde » et qui ne montre que le bonheur qu'apporte la naissance d'un enfant. Entendons-nous bien, devenir parent est une véritable source de bonheur, mais aussi... de stress ! Et on ne le dit pas assez. Or, l'être humain ne peut pas éternellement résister au stress. L'accumulation de facteurs de stress l'épuisera, l'amènera à « craquer ». Les facteurs de stress parentaux sont nombreux et minimisés : le parent se retrouve souvent seul pour les gérer. Jusqu'au jour où il n'en peut plus et craque, en arrivant à ne plus supporter ses enfants. C'est ce qu'on appelle le burn-out parental. Très peu connu, son incidence n'en est pas moindre pour autant, puisqu'on estime qu'en Belgique, 5 à 8 % des parents – environ 150 000 personnes – sont concernés par ce type de burn-out. Cette analyse propose dans un premier temps de décrypter ce syndrome peu connu, puis dans un second temps une réflexion autour de l'évolution de la parentalité et de ses conséquences sur les parents d'aujourd'hui.

### III. Le burn-out : symptôme du malaise de notre société



Le burn-out, sous toutes ses formes, ainsi que l'ensemble des troubles liés au stress, sont l'un des grands maux de notre siècle. En juin 2018, la ministre de la Santé publique a présenté un appel à projets 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, ce plan 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 soit 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.

\* \*

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

Le burn-out  
un syndrome en soif de reconnaissance





« Le stress serait-il devenu le nouveau mal du siècle ? », nous demandions-nous dans une [précédente analyse](#)<sup>1</sup>. Attention spoiler : oui, il l'est... Le stress, mécanisme archaïque de protection qui nous permet de centrer notre énergie pour attaquer ou fuir lorsque nous rencontrons une menace, est devenu un processus délétère, un mal qu'il faut apprivoiser, si nous ne voulons pas en subir les conséquences néfastes : troubles du sommeil, risques accrus de diabète et de maladies cardio-vasculaires, mais aussi de trouble dépressif ou de burn-out... Le burn-out justement, mal du siècle pour certains, est une maladie du stress : que ce soit psychologiquement ou physiquement, nous ne pouvons pas résister éternellement aux facteurs de stress chroniques. Si ceux-ci ne disparaissent pas, nous finirons toujours par « craquer », nous épuiser : c'est le stade du burn-out.

Ce syndrome est de plus en plus répandu au sein de la population. Nous connaissons tous une personne qui est « tombée en burn-out » ! D'ailleurs, « une étude révèle que près d'un travailleur sur dix est en burn-out. Cela représentait en 2010 plus de 4 500 salariés

et plus de 7 600 en 2015. »<sup>2</sup> Et ici, nous n'évoquons que les travailleurs !<sup>3</sup> Ce n'est donc pas un trouble anodin, d'autant qu'outre ses conséquences sur la santé, il a aussi un impact négatif sur l'économie. En effet, le présentéisme et l'absentéisme liés au stress au travail engendrent une perte de productivité qui coûterait, selon l'Agence européenne pour la Santé et la Sécurité au travail (EU-OSHA 2014), 25,4 milliards d'euros dans l'Union européenne.<sup>4</sup> Et encore une fois, nous n'évoquons que le burn-out lié au monde professionnel. L'ampleur des conséquences est donc bien plus grande si l'on envisage l'ensemble des syndromes d'épuisement, qu'ils soient professionnel, parental ou scolaire.

Au vu de l'ampleur du phénomène, il nous a semblé important de mieux comprendre ce trouble. Si, comme nous le verrons, les différents types de burn-out ont des points communs, il s'agit néanmoins de troubles qui divergent de par leurs origines et une partie de leurs conséquences. Cette analyse se concentrera sur le burn-out professionnel. Pour ce qui concerne le syndrome méconnu qu'est le burn-out parental, c'est par [ici](#)<sup>5</sup>.



## I. Le burn-out ou syndrome d'épuisement professionnel

Parental, scolaire ou professionnel, le burn-out est un syndrome qui prend place dans un contexte spécifique. Comme l'écrivait Claude Veil, qui a introduit le concept d'épuisement professionnel dans l'histoire médicale, « l'état d'épuisement est le fruit de la rencontre d'un individu et d'une situation. L'un et l'autre sont complexes, et l'on doit se garder des simplifications abusives. Ce n'est pas simplement la faute à telle ou telle condition de milieu, pas plus que ce n'est la faute du sujet. »<sup>6</sup> **Le burn-out est donc un syndrome**

**qui survient dans un contexte et à un moment donnés.** Longtemps, les chercheurs et médecins ont d'ailleurs cru que ce trouble était spécifiquement lié au travail. De fait, le burn-out professionnel est de loin le plus étudié par les chercheurs et le plus connu par la population générale : pour la plupart d'entre nous, le burn-out est avant tout professionnel, à tel point que l'anglicisme « burnout » est couramment traduit par l'expression « syndrome d'épuisement professionnel ».

<sup>1</sup> L'analyse du CPCP sur le sujet est disponible en ligne : M.-S. DELEFOSSÉ, *Le stress, maladie du siècle ?*, Bruxelles : CPCP, « Au Quotidien », 19, 2017, [en ligne :] <http://www.cpcp.be/etudes-et-prospectives/0/stress-maladie-siecle>.

<sup>2</sup> « Question écrite n°1600 du 12 mai 2017 de Madame Kattrin Jadin à la Ministre des Affaires sociales et de la Santé Publique », in *Questions et réponses écrites QRVA54123, Chambre des Représentants de Belgique, 26 juin 2017*.

<sup>3</sup> Le burn-out peut être professionnel, mais aussi parental, comme nous le verrons dans une seconde analyse.

<sup>4</sup> Conseil supérieur de la Santé, *Burnout et travail*, Bruxelles : CSDS, Avis n°9339, 2017, [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 18 juin 2018.

<sup>5</sup> M.-S. DELEFOSSÉ, *Le burn-out parental : une histoire d'équilibre*, Bruxelles : CPCP, « Analyses », 2018, [en ligne :] <http://www.cpcp.be/etudes-et-prospectives/collection-au-quotidien/burnout-parental>.

<sup>6</sup> C. VEIL, cité par P. LÉGERON, « Le burn-out : faut-il en faire une maladie ? », *Grands Dossiers de Sciences humaines*, L, mars-mai 2018.

Il y tire d'ailleurs son origine. Puisque c'est le psychanalyste Herbert Freudenberger qui a mis en lumière ce syndrome, lorsqu'il étudiait à New-York l'épuisement de jeunes bénévoles travaillant auprès de toxicomanes. En effet, dans les années 1970, Freudenberger observa « la perte d'enthousiasme de bénévoles consacrant leur temps à aider des usagers des drogues dures. Ces jeunes bénévoles travaillaient dans des « free clinics » pour toxicomanes et finissaient par se décourager après environ une année d'activité, manifestant des troubles émotionnels et des symptômes physiques d'épuisement.<sup>7</sup> En 1974, dans un article intitulé *Staff Burnout*, Herbert Freudenberger désigne par le terme « *Burn-Out Syndrome* » (BOS) cet état d'épuisement émotionnel : « en tant que psychanalyste et praticien, je me suis rendu compte que les gens sont parfois victimes d'incendie, tout comme les immeubles. Sous la tension produite par la vie dans notre monde complexe, leurs ressources internes en viennent à se consumer comme sous l'action des flammes, ne laissant qu'un vide immense à l'intérieur, même si l'enveloppe externe semble plus ou moins intacte. »<sup>8</sup>

Si Freudenberger est le premier qui étudia et nomma ce syndrome, c'est aux travaux de Christina Maslach que nous devons la conceptualisation actuelle du burn-out professionnel. Elle le décrit comme « un syndrome psychologique qui englobe trois dimensions clés : un épuisement accablant, une dépersonnalisation des bénéficiaires du travail [collègues, clients, patients...] et un sentiment d'inefficacité et de manque d'accomplissement »<sup>9</sup>. Cette définition est toujours d'actualité aujourd'hui, l'échelle de mesure du burn-out qui en découle – le *Maslach Burnout Inventory* (MBI) – également.<sup>10</sup> Le burn-out serait donc un état d'épuisement

physique et psychologique résultant d'une trop grande tension. Une image fréquemment utilisée pour illustrer cette conceptualisation du burn-out est celle du « corps en grève ». Lorsque le stress apparaît, le corps se met en état d'alerte. Le stress perdure, d'autres agents stressants viennent le rejoindre, l'organisme passe alors en phase de résistance et envoie différents signaux (maux de têtes, tensions musculaires comme des maux de dos, troubles gastriques, etc.) : « Attention, nous arrivons à nos limites, nous nous épuisons, il est temps de ralentir le rythme ! ». L'individu refusant de prendre en compte ces avertissements (estimant qu'il est capable d'en faire toujours plus, de résister à ce stress), son corps, las de ne pas être écouté, se met « en grève » : épuisé, l'organisme lâche, « débranche la prise ». L'individu bascule dans le burn-out.

À partir de ces éléments, nous pouvons donc nous accorder pour définir **le burn-out professionnel comme un état d'épuisement physiologique (épuisement physique) et psychologique (épuisement émotionnel, dépersonnalisation et sentiment d'inefficacité) de l'individu résultant de l'accumulation de facteurs de stress professionnel**. Notons cependant que cette définition est la plus consensuelle mais ne fait pas l'unanimité : il existerait une cinquantaine de définitions différentes !<sup>11</sup> En effet, « selon certains auteurs, le burn-out pourrait se définir par la seule dimension d'épuisement émotionnel »<sup>12</sup> tandis que d'autres remettent en cause la place de la réduction d'accomplissement et d'efficacité personnelle, qui serait plutôt un facteur de risque qu'un élément constitutif du syndrome.<sup>13</sup> Selon le psychiatre Patrick Légeron, spécialiste du stress en entreprise, le burn-out serait « une réalité mal définie, allant d'un état de détresse psychologique à un état pathologique de syndrome d'ina-

<sup>7</sup> J.-P. OLIÉ, P. LÉGERON, « Le burn-out », *Bulletin de l'Académie nationale de Médecine*, 2016, CC, II, p. 349-365.

<sup>8</sup> H.J. FREUDENBERGER, « Staff Burn-Out », *Journal of Social Issues*, XXX, 1, 1974, p. 159-165, cité par J.-P. Olié, P. Légeron, *op.cit.*, p. 352.

<sup>9</sup> I. ROSKAM, M.-E. RAES, M. MIKOLAJCZAK, « Exhausted Parents : Development and Preliminary Validation of the Parental Burnout Inventory », *Frontiers in Psychology*, VIII, 2017. Traduction libre de l'auteure.

<sup>10</sup> Notons que cette échelle de mesure est destinée à la recherche. Faute de définition officielle, il n'existe toujours pas à l'heure actuelle d'outil diagnostique du burn-out.

<sup>11</sup> P. ZAWIEJA, « Le burnout, mal du siècle », *Sciences Humaines*, CCXC, mars 2017.

<sup>12</sup> J.-P. OLIÉ, P. LÉGERON, *op. cit.*, p. 355. L'analogie du corps en grève évoquée précédemment va précisément dans le sens de cette unique dimension, puisque n'y figure que l'épuisement. De même, la traduction française de la notion de burn-out met cette dimension d'épuisement au premier plan, puisqu'on parle de « syndrome d'épuisement professionnel ».

<sup>13</sup> *Idem*.

daptation à un facteur stressant chronique. Les limites avec ce qui ne relève pas de la psychopathologie (la simple fatigue) sont floues. »<sup>14</sup> Cette absence de définition officielle et la confusion qui règne autour de ses limites rendent impossible le diagnostic mé-

dical du burn-out. Le seul moyen d'établir aujourd'hui qu'un patient est en burn-out est de procéder à un diagnostic différentiel (ou d'exclusion) : par élimination de tout autre trouble.

## II. Burn-out avez-vous dit ?

Il n'existe donc pas de consensus sur la définition du burn-out. Pourtant, des recherches mettent en évidence l'existence de ce syndrome dans le monde professionnel, mais également dans d'autres contextes.<sup>15</sup> Cela ne peut donc pas être un simple mythe ! D'autant

que s'il n'y a pas – encore – de conceptualisation claire, nous pouvons néanmoins observer, au travers de ces études, un ensemble de caractéristiques qui permettent d'en dessiner les contours.

### A. Accumulation de facteurs de stress

Le burn-out est une pathologie liée au stress.<sup>16</sup> C'est une réaction de l'organisme à un stress chronique : l'état de stress permanent épuise l'individu autant psychologiquement que physiquement. L'organisme résiste aux agents stressants durant un temps. Puis un jour, pour une raison ou l'autre<sup>17</sup>, il ne peut plus résister et « craque » : c'est le burn-out. Pour Olié et Légeron, il « trouve ses racines, en réponse à une quantité de facteurs stressants s'inscrivant dans la durée. Le burn-out serait une conséquence de réactions de stress quotidien ayant usé l'individu. »<sup>18</sup> Ce syndrome d'épuisement ré-

sulte **donc de l'accumulation de facteurs de stress qui déséquilibre la balance coûts/ressources des individus.**

Ces facteurs de risque peuvent être d'ordre individuels ou organisationnels. En effet, « le burn-out ou épuisement professionnel s'expliquerait [...] par la rencontre d'un individu avec un environnement de travail dégradé. **Sa survenue dépendrait à la fois de caractéristiques liées au travail et de caractéristiques propres à l'individu.** [...] Les facteurs personnels entreraient en compte dans 40 % des causes de l'épuisement professionnel et les facteurs organisationnels dans 60 %. »<sup>19</sup>

<sup>14</sup> P. LÉGERON, « Le burn-out : faut-il en faire une maladie ? », *op. cit.*

<sup>15</sup> Comme nous l'avons mentionné précédemment, les travaux de Christina Maslach ont permis de conceptualiser le burn-out professionnel et ont offert aux chercheurs des outils de mesure de ce syndrome, notamment le fameux MBI (*Maslach Burnout Inventory*).

Les travaux de Katariina Salmela-Aro et ses collègues ont quant à eux permis de définir le burn-out scolaire et de mettre au point une échelle de mesure (le SBI : *School Burnout Inventory*). Voir par exemple : K. SALMELA-ARO, N. KIURU, E. LESKINEN, J.-E. NURMI, « School Burnout Inventory (SBI) : Reliability and Validity », *European Journal of Psychological Assessment*, XXV, 1, 2009, p. 4857.

Quant au burn-out parental, deux chercheuses belges, Isabelle Roskam et Moira Mikolajczak, s'attellent à démontrer la validité du concept ainsi qu'à construire une échelle de mesure. Voir par exemple : I. ROSKAM, M.-E. RAES, M. MIKOLAJCZAK, « Exhausted Parents: Development and Preliminary Validation of the Parental Burnout Inventory », *Frontiers in Psychology*, VIII, 2017.

<sup>16</sup> Le stress est une réaction protectrice de notre organisme qui nous permet de répondre à une menace perçue de notre environnement. Lorsque cette menace perdure, la réaction de stress devient permanente (= stress chronique), entraînant progressivement des conséquences néfastes (altérations de la santé physique et psychique) dont le burn-out.

<sup>17</sup> Le déclenchement de l'état de burn-out est lié à un déséquilibre de la balance coûts/ressources de chaque individu. Les raisons de ce déséquilibre sont principalement liées à l'accumulation de facteurs de stress et la capacité des personnes à gérer ce stress.

<sup>18</sup> J.-P. OLIÉ, P. LÉGERON, *op. cit.*

<sup>19</sup> *Idem*, p. 359. Notons que les facteurs présentés ci-dessous, le sont à titre d'éclairage, pour comprendre ce qui peut influencer la survenue d'un burn-out. Ce n'est donc pas une liste exhaustive.

## 1. Facteurs individuels

La personnalité rentrerait en ligne de compte dans la survenue d'un burn-out. Comme le souligne Patrick Légeron, « certains traits de personnalité nous rendraient plus vulnérables au burn-out, comme la tendance à se surinvestir dans son travail. Il en est de même de la présence d'un neuroticisme élevé (ou difficulté prononcée à surmonter ses émotions négatives), de difficultés à gérer le stress, des tendances au perfectionnisme, d'une propension à l'hyperactivité et de l'addiction au travail (encore appelée *workaholisme*) »<sup>20</sup>. Notons néanmoins que ces facteurs liés à la personnalité ne sont pas inéluctables : **développer ses compétences émotionnelles**, c'est-à-dire sa capacité à identifier, comprendre, exprimer, gérer et utiliser ses émotions et celles des autres compenseraient la vulnérabilité liée aux traits personnels de l'individu. Posséder une intelligence émotionnelle élevée serait d'ailleurs un facteur de protection face au burn-out.



D'autres caractéristiques individuelles jouent également un rôle dans l'étiologie du burn-out, tels que le niveau d'éducation des travailleurs par exemple. Christina Maslach et ses collègues ont en effet montré que « les personnes qui ont une éducation plus élevée semblent être davantage sensibles au burn-out, probablement parce qu'elles occupent des postes à plus fortes responsabilités, ou qu'elles ont plus d'attentes par rapport à leur travail »<sup>21</sup>. Schaufeli et Bunk ont quant à eux montré que le statut conjugal influence le burn-out. « Les personnes célibataires, et plus spécialement les hommes, sont plus enclins à souffrir de burn-out. En effet, le support social du partenaire peut diminuer les effets du burn-out. »<sup>22</sup>

Notons que les facteurs tels que l'âge ou le genre n'ont pas d'effets sur l'étiologie du burn-out. Nous pouvons donc poser le constat que les facteurs individuels de risque de burn-out sont tous, directement ou indirectement, liés au stress et à la capacité de l'individu à le gérer.

## 2. Facteurs organisationnels

La survenue d'un burn-out dépend majoritairement non pas des caractéristiques individuelles, mais bien d'attributs liés à l'organisation. Ceux-ci tiennent principalement aux facteurs de risques psychosociaux<sup>23</sup> qui sont regroupés, dans la législation belge<sup>24</sup>,

en cinq catégories en fonction du niveau où se situe le danger : organisation (1) et contenu (2) du travail, conditions de travail (3), conditions de vie (4) et relations interpersonnelles (5) au travail (cf. figure ci-après).

<sup>20</sup> P. LÉGERON, « Le burn-out : faut-il en faire une maladie ? », *op. cit.* Notons également qu'à l'inverse, les traits de personnalités liés à la stabilité émotionnelle (faible neuroticisme), l'affectivité positive, l'optimisme, l'agréabilité (ouverture aux autres) sont des facteurs de protection.

<sup>21</sup> C. MASLACH, W. SCHAUFELI, M. LEITER, 2001, cités par Conseil Supérieur de la Santé, *op. cit.*

<sup>22</sup> W. SCHAUFELI, B. BUUNK, 2003, cités par Conseil Supérieur de la Santé, *op. cit.*

<sup>23</sup> « Les risques psychosociaux au travail sont définis comme la probabilité qu'un ou plusieurs travailleurs subissent un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique, suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail, sur lesquelles l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger. » « Bien-être au travail – Définition et champ d'application », *SPF Emploi, Travail et Concertation sociale*, s.d., [en ligne :] <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=45949>, consulté le 21 juin 2018.

<sup>24</sup> « Loi du 28 février 2014 complétant la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail quant à la prévention des risques psychosociaux au travail dont, notamment, la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail », *Moniteur Belge*, 28 avril 2014 ; « La loi du 28 mars 2014 modifiant le code judiciaire et la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail en ce qui concerne les procédures judiciaires », *Moniteur Belge*, 28 avril 2014 ; « L'arrêté royal du 10 avril 2014 relatif à la prévention des risques psychosociaux au travail », *Moniteur Belge*, 28 avril 2014.

**Figure 1**  
**Descriptions par catégorie des risques psychosociaux au travail<sup>25</sup>**



- La première catégorie regroupe les aspects liés à **l'organisation du travail**. La manière dont est organisé le travail influence le niveau de stress de l'individu. Une mauvaise répartition des tâches et des responsabilités, des procédures trop rigides ou encore un sentiment de justice arbitraire par exemple dégraderont le climat de travail et risquent d'augmenter la pression ressentie par les employés.
- Le **contenu du travail** désigne le cœur de la fonction, son noyau. Des tâches monotones, une trop grande complexité des tâches par rapport aux compétences de l'employé, de grandes exigences émotionnelles (travailler avec un public fragilisé par exemple), un conflit éthique entre les valeurs du travailleur et ce qu'il doit faire, ou encore une (trop) grande charge de travail par exemple, développeront le malaise de l'employé et le risque qu'il s'épuise et se démotive.
- Les **conditions de travail** ont trait aux modalités d'exécution dudit travail. Il s'agira par exemple du type de contrat de travail, de l'horaire mais aussi du type d'évaluation ou des possibilités d'évolution. Sans surprise, la peur de perdre son emploi, des horaires contraignants qui réduisent la conciliation vie privée/professionnelle, des évaluations rigides ou le peu de possibilité d'évolution sont des facteurs de stress et *in fine* de burn-out.
- Les **conditions de vie au travail** désignent l'environnement de travail : l'aménagement des locaux, l'éclairage, le bruit, le matériel mis à disposition, etc. ont une influence sur la qualité de vie du travailleur. Logiquement, de mauvaises conditions de vie au travail dégraderont le bien-être du travailleur.
- La dernière catégorie regroupe l'ensemble des **relations interpersonnelles** des travailleurs : rapport sociaux entre travail-

<sup>25</sup> ASSOCIATION BRUXELLOISE POUR LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL, « Fiche 6 – Les risques psychosociaux au travail », *Abbet.be*, s.d., [en ligne] <http://www.abbet.be/Fiche-6-Les-aspects-psychosociaux#nb6>, consulté le 28 juin 2018.

leurs, entre le travailleur et sa hiérarchie, mais aussi les relations avec des tiers. La qualité de ces relations, la perception d'écoute et de soutien mais aussi l'ambiance joueront un rôle dans le bien- ou mal-être du travailleur.<sup>26</sup>

Le burn-out résulte donc de l'exposition d'un individu (plus ou moins vulnérable

au stress) à plusieurs facteurs de risque psychosociaux, qui crée une situation de déséquilibre.<sup>27</sup> Autrement dit **l'accumulation de facteurs de stress professionnel déséquilibre la balance entre les contraintes et les ressources de l'individu, l'amenant à basculer vers le burn-out.**

### Modèles du stress et burn-out

#### Physiologie du stress

Le stress est une réaction archaïque de l'organisme qui le protège en cas de menace immédiate. Elle permet à l'individu de concentrer l'ensemble de ses forces pour attaquer ou fuir. C'est ce qu'on appelle la « réaction de stress aiguë ». Cependant, cette réaction ne peut pas durer dans le temps. Lorsque la menace devient chronique, l'organisme se place donc en état de résistance. Cette phase ne peut pas non plus durer éternellement, si le stress perdure, l'organisme s'épuise : c'est le burn-out. Le premier à modéliser le stress de la sorte est Hans Selye, en 1956, qui voit cette réaction comme la réponse d'adaptation de l'individu à son environnement. Ce modèle physiologique historique a été nuancé et affiné depuis lors.

#### Psychologie du stress

En parallèle, diverses théories visant à comprendre la réaction de stress psychologique ont vu le jour, tels que celui de la double évaluation de Lazarus et Folkman. Celui-ci postule que la réaction de l'organisme au stress dépend de deux évaluations : une première qui juge si l'événement est menaçant, la seconde qui évalue les ressources disponibles pour y répondre.<sup>28</sup> D'autres modèles, tels que celui – historique – de Karasek ou encore celui de Siegrist, théorisent plus particulièrement le stress professionnel.

#### Le stress professionnel

Extrait d'un article de Patrick Légeron « Le stress professionnel » issu de la revue *L'information Psychiatrique*, de 2008.<sup>29</sup>

« Le modèle de Karasek<sup>30</sup>, développé au début des années 1980, est d'origine nord-américaine. Il explique que le stress est en fait la résultante de deux facteurs qui se combinent entre eux : d'une part, la demande exercée sur l'individu (c'est-à-dire la charge psychologique, associée aux contraintes liées à l'exécution de la tâche en terme de quantité et complexité du travail et de contrainte de temps) ; d'autre part, sa latitude décisionnelle (c'est-à-dire la marge de manœuvre qui recouvre aussi bien le contrôle que l'on a sur son travail, la plus ou moins grande autonomie dont on dispose dans l'organisation des tâches et la participation aux décisions, que l'utilisation de ses compétences et la possibilité d'utiliser ses qualifications et la capacité à développer de nouvelles compétences). [...] Selon ce modèle, il existe donc quatre types de travail :

<sup>26</sup> « Bien-être au travail, *op. cit.* ; « Exemples d'exposition aux risques et facteurs de stress », INRS – Santé et Sécurité au travail, s.d., [en ligne :] <http://www.inrs.fr/risques/stress/exposition-risques-facteurs-stress.html>, consulté le 28 juin 2018. ; Association Bruxelloise pour le Bien-Être au Travail, *op. cit.*

<sup>27</sup> P. LÉGERON, « Le burn-out : faut-il en faire une maladie ? », *op. cit.*

<sup>28</sup> Pour en savoir plus à ce sujet, vous pouvez consulter notre publication citée précédemment intitulée « Le stress, maladie du siècle ».

<sup>29</sup> P. LÉGERON, « Le stress professionnel », *L'information psychiatrique*, LXXXIV, 9, 2008, pp. 809-820.

<sup>30</sup> R.A. KARASEK, T. THEORELL, *Healthy Work, Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, New York : Basic Books, 1990, cité par P. LÉGERON, *op.cit.*, 2008.

...

peu contraignant (faible demande associée à une forte latitude) ; passif (faible demande associée à faible latitude) ; actif (forte demande associée à forte latitude) ; très contraignant (forte demande associée à faible latitude). De nombreuses études ont montré que c'est le travail très contraignant (bien davantage que le travail actif) qui est le plus associé à des maladies.

À côté de ce modèle « historique » de Karasek, s'est développé un modèle plus récent associant aux deux composantes (demande et contrôle) une troisième composante (support social). Le modèle de Siegrist<sup>31</sup> a été développé en Allemagne à partir de 1986. Selon ce modèle, l'état de stress survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre les efforts qu'une personne consent à fournir dans son travail et les récompenses qu'elle en reçoit en retour.

Les efforts sont considérés dans deux domaines : les efforts extrinsèques correspondent aux exigences psychologiques (contraintes de temps, interruptions, responsabilités, heures supplémentaires, charge physique, augmentation de la demande) et les efforts intrinsèques représentent des facettes de la personnalité (besoin d'approbation, compétitivité et hostilité latente, impatience et irritabilité disproportionnées, incapacité à s'éloigner du travail).

Les récompenses peuvent être de trois sortes : les gains monétaires (salaires, primes, etc.), l'estime reçue de la part des collègues et des supérieurs et le degré de contrôle sur son statut professionnel (perspectives de promotion, sécurité de l'emploi, etc.).

La situation de travail la plus nocive, en termes de stress induit, correspond à celle où des efforts importants sont demandés à l'individu, avec le sentiment pour ce dernier qu'il en retire peu en échange. »<sup>32</sup>

Stress professionnel et burn-out

Ces modèles de stress au travail corroborent l'idée que le burn-out survient du déséquilibre entre les contraintes du monde professionnel et les ressources du travailleur. En effet, si nous reprenons le modèle de Karasek, le stress professionnel – qui mène in fine au burn-out – provient d'un travail de type très contraignant, soit un déséquilibre entre la charge de travail (très élevée) et l'autonomie du travailleur (très faible). Si nous suivons plutôt la théorie du sociologue suisse Johannes Siegrist, le stress au travail – qui mène in fine au burn-out – résulte également d'un déséquilibre, mais entre les efforts consentis par l'individu et les récompenses reçues. Le burn-out rôde lorsque l'individu estime qu'il fournit des efforts très importants (il se 'sur'investit) sans que ceux-ci soient récompensés ou même reconnus.<sup>33</sup>

## B. Syndrome tridimensionnel

Conséquence d'une rupture de l'équilibre entre facteurs de stress et ressources de l'individu, le burn-out se manifeste via trois

facettes : l'épuisement, la dépersonnalisation ou distanciation et la réduction du sentiment d'efficacité personnelle.

### 1. L'épuisement

L'épuisement, facette la plus connue est également la première étape du burn-out. Cet épuisement se traduit par une fatigue ac-

cablante : **l'individu se sent vidé**, au bout du rouleau.<sup>34</sup> Quand ils parlent de cette fatigue, les individus qui vivent un burn-out décrivent

<sup>31</sup> J. SIEGRIST, « Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions », *Journal of Occupational Health Psychology*, I, 1996, p. 27-41, cité par P. LÉGERON, « Le stress professionnel », *op. cit.*

<sup>32</sup> P. LÉGERON, « Le stress professionnel », *op. cit.*

<sup>33</sup> P. LÉGERON, « Le burn-out : faut-il en faire une maladie ? », *op. cit.*

<sup>34</sup> *Ibid.*

un sentiment d'épuisement à l'idée même des tâches qui les attendent, d'une perte totale d'énergie. L'épuisement est donc à la fois physique – les individus ressentent une grande fatigue, expérimentent des troubles du sommeil – et émotionnel : ils se sentent totalement « vidés et sans énergie ». Nombre de travailleurs qui ont souffert d'un burn-out expliquent qu'ils ont réalisé que leur corps avait cédé le jour où ils n'ont plus réussi à se lever, où ne serait-ce qu'attraper leur téléphone pour prévenir de leur absence leur paraissait un effort insurmontable. Selon le psychiatre et médecin du travail français Claude Veil, l'épuisement lié au travail apparaît quand il y a « franchissement d'un seuil »<sup>35</sup> ; « tout se passe comme à la banque : tant qu'il y a une provision, les chèques sont honorés sans difficulté, quel que soit leur montant. Mais dès qu'on se trouve à découvert, le tirage, si petit

soit-il, devient impossible. Chaque individu possède ainsi un certain capital, une marge d'adaptation, plus ou moins large, et qui lui appartient en propre. Tant qu'il reste à l'intérieur, en homéostasie [= en équilibre], il peut en jouer indéfiniment. S'il vient à la saturer, la fatigue (le relevé de compte) l'en avertit ; s'il continue, même le plus petit effort supplémentaire va le conduire à la faillite, il se désadapte. »<sup>36</sup> Autrement dit, ces personnes n'ont plus les ressources pour faire face au travail à accomplir.

Cet épuisement émotionnel résulterait d'un sentiment de surcharge de travail<sup>37</sup> ou d'un surinvestissement dans les activités professionnelles.<sup>38</sup> C'est une composante essentielle du burn-out, qui selon de nombreux auteurs serait la seule ou du moins la principale dimension du burn-out.<sup>39</sup>

## 2. La dépersonnalisation

Appelée également déshumanisation, la dépersonnalisation est « caractérisée par une attitude négative et détachée de la part de l'individu envers les personnes avec lesquelles il interagit dans le contexte professionnel (collègues, clients, usagers, patients, etc.). Il n'éprouve plus aucune empathie envers les autres, traités comme de simples "objets" ».<sup>40</sup> L'individu en burn-out se détache, **déshumanise ses relations professionnelles**. Ce dé-

investissement prendra la forme d'un certain cynisme et d'une absence d'émotion dans les interactions. Les clients/patients/étudiants sont alors « "objectifiés", réduits à un numéro ("Numéro 7, s'il vous plaît"), à un organe ("Je dois aller voir le sein de la chambre 21"), ou assimilés à leur groupe d'appartenance ("Les 'deuxième année' sont tous insupportables"). »<sup>41</sup>

## 3. Diminution du sentiment d'accomplissement et d'efficacité personnelle

La troisième composante du burn-out est la réduction du sentiment d'accomplissement et d'efficacité personnelle. Celle-ci se caractérise par « un sentiment d'insatisfaction ou d'échec à l'égard de soi-même ou de ses

compétences. »<sup>42</sup> Un individu en burn-out se perçoit comme peu compétent au travail. Professionnellement, il a peu d'estime de lui et « porte un regard particulièrement négatif et dévalorisant sur la plupart de ses réalisations

<sup>35</sup> C. VEIL, cité par J.-P. OLIE, P. LÉGERON, *op. cit.*, p. 352.

<sup>36</sup> *Idem.*

<sup>37</sup> P.A. GENOUD, F. BRODARD, M. REICHERTS, « Facteurs de stress et burnout chez les enseignants de l'école primaire », *Revue européenne de Psychologie appliquée/European Review of Applied Psychology*, LIX, 1, 2009, p. 3745.

<sup>38</sup> P. LÉGERON, « Le burn-out : faut-il en faire une maladie ? », *op. cit.*

Le surinvestissement est fréquemment accompagné d'un manque de reconnaissance du travail accompli. Ce soutien perçu de la hiérarchie ou des collègues agirait comme un facteur de protection du burn-out : il joue un rôle de tampon entre la surcharge de travail/les facteurs de stress et le burn-out.

<sup>39</sup> A. PINES, E. ARONSON, D. KAFRY, *Burnout : from tedium to personal growth*, New-York : The Free Press, 1981 ; cités par P.A. GENOUD, F. BRODARD, M. REICHERTS, *op. cit.*, p. 38.

<sup>40</sup> P. LÉGERON, « Le burn-out : faut-il en faire une maladie ? », *op. cit.*

<sup>41</sup> M. MIKOLAJCZAK, I. ROSKAM, *Le Burn-out parental : l'éviter et s'en sortir*, Paris : Odile Jacob, 2017, p. 38.

<sup>42</sup> P.A. GENOUD, F. BRODARD, M. REICHERTS, *op. cit.*, p. 38.

et accomplissements ». <sup>43</sup> Cela se traduit par **un sentiment d'incompétence, de baisse significative de productivité, d'incompréhension quant au sens du travail**. Les travailleurs en burn-out ne s'épanouissent pas ou peu dans leur rôle et possèdent une image professionnelle d'eux-mêmes dégradée. <sup>44</sup>

Alors que la définition du burn-out

la plus consensuelle estime que cette troisième dimension fait partie intégrante du syndrome d'épuisement professionnel, certains auteurs remettent toutefois cette idée en cause. Ils estiment qu'elle « aurait un rôle dans l'étiologie du burn-out » <sup>45</sup>, c'est-à-dire que ce serait un facteur d'influence plus qu'une dimension constitutive du syndrome.

### Le Burn-in

*Le burn-out est un processus qui s'enclenche lors d'une rupture dans l'équilibre entre les facteurs de stress chroniques (coûts) et les ressources de l'individu. Ce processus se compose, comme nous venons de le voir, de trois facettes : épuisement, dépersonnalisation et perte d'efficacité. Ce que nous n'avons pas mentionné et qui est moins connu est la facette qui intervient avant l'épuisement et le burn-out : le burn-in.*

*Théorisé par le psychologue du travail Cary Cooper, le burn-in est le prédécesseur du burn-out. Il s'agit de « la phase de l'hyperprésence, de l'hyperinvestissement, des ambitions et des exigences élevées. Et c'est précisément parce que la personne vise haut en négligeant de recharger son carburant qu'elle finit par chuter. » <sup>46</sup> Dans le cadre du syndrome d'épuisement professionnel, c'est donc « le mécanisme par lequel l'individu s'épuise sans l'admettre, la phase durant laquelle il se croit indispensable, enchaîne dossiers et réunions, interrompt ses rares vacances, prolonge ses journées au bureau et devient incapable de s'accorder des phases de détente pour recharger ses batteries » <sup>47</sup>.*

Le burn-in serait donc le premier signe annonciateur du burn-out, la montée qui précède la rupture et la descente vers le burn-out. *Si le burn-in est une notion méconnue, il est pourtant présent dans la représentation populaire du burn-out. En effet, avant que le corps se "mette en grève", il envoie des signaux à l'individu pour le prévenir de ralentir... signaux ignorés par un travailleur qui s'estime capable de résister et reste donc surinvestit dans son travail. Ces signaux envoyés par l'organisme représente cette phase du burn-in.*

<sup>43</sup> P. LÉGERON, « Le burn-out : faut-il en faire une maladie ? », *op. cit.*

<sup>44</sup> Notons que la dégradation du sentiment d'efficacité personnel est circonscrite au rôle professionnel. L'individu en burn-out peut tout à fait se sentir très compétent comme père par exemple, son image parentale ne sera pas touchée par le burn-out.

<sup>45</sup> J.-P. OLLIE, P. LÉGERON, *op. cit.*, p. 355.

<sup>46</sup> M. MIKOLAKCZAK, I. ROSKAM, *op. cit.*, p. 59.

<sup>47</sup> E. LANEZ, « Le "burn-in", l'antichambre du "burn-out" », *LePoint.fr*, 23 février 2015, [en ligne :] [http://www.lepoint.fr/sante/le-burn-in-l-antichambre-du-burn-out-23-02-2015-1907156\\_40.php](http://www.lepoint.fr/sante/le-burn-in-l-antichambre-du-burn-out-23-02-2015-1907156_40.php), consulté le 16 mai 2018.

## C. Circonscrit à une sphère précise

Le burn-out est donc un syndrome tri-dimensionnel qui résulte de la présence d'un trop grand nombre d'agents stressants **liés à un contexte particulier**. Ce syndrome est circonscrit à une sphère précise de la vie quotidienne qu'elle soit professionnelle, scolaire ou parentale. Concrètement, cela signifie que l'épuisement physique et psychique ressenti par l'individu – ainsi que les symptômes qui y sont liés – ne le sont que dans un contexte particulier. De même, la dépersonnalisation ainsi que les attitudes cyniques qui en découlent ne toucheront que l'entourage de la sphère de l'existence touchée. Il en va de même pour l'estime de soi qui ne sera influencée que dans le domaine concerné par le burn-out.

Imaginez un homme, commercial, marié et père de deux adolescents, en situation de burn-out professionnel. À l'idée même de

devoir se lever le matin pour aller travailler, celui-ci se sentira épuisé, incapable de fournir le moindre effort. Au travail, il a développé une attitude cynique envers ses collègues et ses clients, ne les désignant plus que par leurs fonctions. Il estime d'ailleurs être un piètre commercial, peu efficace. Pour autant, si ses proches ressentent son anxiété, son irritabilité ou observent l'apparition d'autres symptômes, ils ne sont pas directement touchés par ceux-ci. Cet homme trouve en sa famille un havre de paix. Il estime être un bon père pour ses enfants, apprécie les moments passés avec eux et/ou son épouse et s'enthousiasme à l'idée des prochaines vacances. Cet exemple, fictif, démontre la circonscription du syndrome d'épuisement à un contexte particulier, délimité : on parle alors de **syndrome spécifique**.

## III. Le burn-out - et après : symptomatologie et conséquences

### A. Symptomatologie

L'épuisement, la dépersonnalisation et la perte d'efficacité personnelle...<sup>48</sup> Derrière ces trois dimensions, somme toute très théoriques, nous retrouvons de nombreux symp-

tômes plus ou moins visibles. Puisqu'un bon croquis vaut mieux qu'un long discours, nous dépeindrons ces symptômes dans le tableau ci-dessous.<sup>49</sup>

#### Manifestations cliniques du burn-out

Physiques	Troubles du sommeil, fatigue chronique ou profonde ; Sentiment de baisse d'énergie, tensions musculaires avec douleurs rachidiennes (dos et nuque) ; Troubles de l'appétit, douleurs gastriques, maux de tête, vertiges, nausées, prise ou perte de poids ; Vulnérabilité du système immunitaire ; etc.
Affectives/ Émotionnelles	Anxiété ; irritabilité et tension nerveuse ; humeur dépressive ; manque d'entrain ; l'individu peut ne manifester aucune émotion ; attitudes cyniques, frustration, baisse d'estime de soi, etc.



<sup>48</sup> Notons qu'il n'est pas forcément nécessaire que les trois dimensions soient présentes pour qu'un médecin pose le diagnostic (par exclusion) de burn-out : deux des trois suffisent si les symptômes sont sévères. M. MIKOLAJCZAK, I. ROSKAM, *op. cit.*

<sup>49</sup> CONSEIL SUPÉRIEUR DE LA SANTÉ, *op. cit.* ; M. MIKOLAJCZAK, I. ROSKAM, *op. cit.* ; I. HANSEZ, P. MAIRIAUX, P. FIRKET, L. BRAECKMAN, *Recherche sur le Burnout au sein de la population active belge : Rapport final*, Bruxelles : SPF Emploi et Travail, 2013, [en ligne :] <http://www.emploi.belgique.be/moduleDefault.aspx?id=39576>, consulté le 20 juin 2018.



Cognitives	<p>Diminution des capacités de traitement de l'information : difficultés de concentration, troubles de la mémoire, difficulté de réalisation de plusieurs tâches à la fois, diminution des capacités de nuances et de prises de décisions, augmentation des erreurs, etc. ;</p> <p>Réduction de la motivation, du sentiment d'efficacité personnel, du contrôle perçu... ;</p> <p>Diminution de l'idéalisme, présence d'une dualité : quitter le travail ou rester ; etc.</p>
Comportementales	<p>Attitudes cyniques ; augmentation des risques d'addiction (café, tabac, alcool, drogues...) ; diminution de l'investissement dans les tâches ; changement d'attitude envers autrui ; tendance à s'isoler ; absentéisme pour maladie ; baisse des performances ; etc.</p>

## B. Conséquences

Comme nous pouvons le constater à la lecture du tableau ci-dessus, ces symptômes ne sont pas anodins. Ils ne sont pas non plus à prendre à la légère. En effet, un burn-out qui n'est pas pris en charge aura des conséquences importantes.<sup>50</sup> D'une part, le burn-out dégrade la santé de l'individu. Au niveau psychique d'abord, le burn-out professionnel accroît notamment la probabilité de souffrir d'épisodes dépressifs ou de troubles anxieux.<sup>51</sup> De ce fait, il augmente les ruminations et idées noires, qui peuvent parfois amener aux idées suicidaires.<sup>52</sup> Par ailleurs, au niveau physique, il « augmente de manière significative le risque d'infections communes, de maladies cardiovasculaires, de diabètes de type II ; de blessures graves et de mort prématurée »<sup>53</sup>.

D'autre part, le burn-out a également des conséquences au niveau sociétal. Économiquement d'abord, comme nous l'avons déjà évoqué, le burn-out pèse lourd sur le chiffre d'affaire des entreprises. En effet, le présentéisme, la baisse d'efficacité et l'absentéisme

ont un coût significatif pour les entreprises. Si, à notre connaissance, celui-ci n'a pas encore été évalué spécifiquement pour le burn-out, une étude a montré que le stress lié au travail coûterait 25,4 milliards d'euros dans l'Union européenne.<sup>54</sup> Une autre étude estime que l'absentéisme au travail coûterait 2 milliards aux entreprises belges.<sup>55</sup> Sachant que l'INAMI estime que 7 % des personnes indemnisées le sont pour cause de burn-out<sup>56</sup>, nous pouvons estimer que pour les entreprises belges, le coût de l'absentéisme dû à un burn-out serait de l'ordre de 140 millions d'euros. Notons que ce calcul grossier ne prend pas en compte la baisse de productivité des travailleurs (le présentéisme), ni le turnover. Par ailleurs, économiquement toujours, le syndrome d'épuisement professionnel représente une charge significative dans les dépenses de santé publique : environ 28 000 personnes seraient indemnisées annuellement à la suite d'un arrêt de travail pour cause de burn-out.<sup>57</sup> Cela représenterait donc 497 millions d'euros

<sup>50</sup> Nous n'évoquons ici que les conséquences individuelles. Notons que le burn-out a également des conséquences au niveau sociétal. En effet, les problèmes de santé mentale, dont le burn-out fait partie, représentent la plus importante cause d'absence au travail. « Selon une étude de l'Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail (EU-OSHA 2014), le stress lié au travail coûterait ainsi chaque année 25,4 milliards d'euro dans l'Union Européenne. Le projet européen Matrix (2013) a quant à lui estimé à 617 milliards d'euros par an le coût des dépressions liées au travail en Europe. » CONSEIL SUPÉRIEUR DE LA SANTÉ, *op. cit.*, p. 4.

<sup>51</sup> T. BRÜHLMANN, « Fatigue en cas de burnout et boreout », *Revue médicale suisse*, XI, 471, p. 923-926.

<sup>52</sup> Surtout si le travailleur se sent « pris au piège », dans l'impossibilité de démissionner/partir.

<sup>53</sup> M. MIKOLAJCZAK, *et al*, 2018, *op. cit.*, p. 142-143. Traduction libre de l'auteure. Les conséquences citées ici sont des exemples, ce n'est donc pas une liste exhaustive des impacts du burn-out.

<sup>54</sup> CONSEIL SUPÉRIEUR DE LA SANTÉ, *op. cit.* Le coût du burnout est très difficile à évaluer, puisqu'il n'existe pas une définition et un diagnostic officiel. Dès lors, il est difficile d'évaluer la prévalence du burn-out, qui varie beaucoup en fonction de la conceptualisation choisie mais aussi de l'outil de mesure utilisé et sa méthodologie (questionnaire auto-rapporté versus interviews de médecins).

<sup>55</sup> G. STUBLE, « L'absentéisme coûte 2 milliard d'euros aux entreprises », *Trends Tendances*, 2017, p. 94-96.

<sup>56</sup> « 28 000 belges touchés par le burn-out », *La Libre Belgique*, 29 janvier 2018, [en ligne :] <http://www.lalibre.be/actu/sciences-sante/28-000-belges-touchees-par-le-burn-out-5a6eb4fbc7083db8bd43f2b>, consulté le 20 juin 2018.

<sup>57</sup> *Idem*. Les chiffres sont ceux de l'année 2017.

pour l'année 2017.<sup>58</sup> Finalement, le burn-out représente une charge émotionnelle et une souffrance pour les individus touchés, mais également pour leurs proches, tant dans le domaine privé que professionnel. En effet, les relations avec une personne professionnellement épuisée sont souvent nourries par les conflits, ce qui dégrade les relations et l'ambiance de travail. Notons que le burn-out d'un

travailleur aura pour effet « collatéral » d'augmenter la charge de travail de ses collègues : la baisse d'efficacité ou l'absence de l'un étant souvent compensée par le travail d'un autre. Si le burn-out n'est pas pris en charge institutionnellement, nous pouvons facilement imaginer le cercle vicieux dans lequel les travailleurs entreraient, entraînant des troubles liés au stress ou burn-out en cascade.

### C. Dépression ou burn-out ?

Les conséquences sont donc importantes. Mais avant d'aller plus loin, posons-nous un instant et observons les manifestations et conséquences physiques du burn-out : fatigue et troubles du sommeil, perte d'énergie, difficultés d'attention et de concentration, sentiment de dévalorisation, etc. Autant de symptômes qui caractérisent autant le syndrome dépressif que le burn-out. À première vue, ces deux troubles semblent très similaires, se chevauchant quasiment. Ce qui explique qu'ils sont souvent confondus. Dès lors, la question se pose : dépression

et burn-out sont-ils vraiment deux maux distincts ?

Au contraire du burn-out, les troubles dépressifs sont présents dans les principales classifications psychiatriques<sup>59</sup> et sont donc officiellement reconnus dans la communauté médicale. Classés parmi les troubles de l'humeur, nous retrouvons sous le terme « dépression » au moins deux libellés différents : « épisode dépressif » et « trouble dépressif récurrent » (récurrence d'épisodes dépressifs). Les critères diagnostics sont les suivants :

#### Critères diagnostiques de l'épisode dépressif (CIM-10)<sup>60</sup>

Symptômes principaux	Symptômes secondaires
(1) Humeur dépressive ; (2) Perte d'intérêt ; absence de joie ; (3) Élan vital réduit, fatigabilité élevée	(1) Concentration et attention diminuées ; (2) Estime de soi et confiance en soi réduits ; (3) Sentiment de culpabilité ou dévalorisation ; (4) Perspectives d'avenir négatives et pessimistes ; (5) Pensées suicidaires ou actes suicidaires ; (6) Troubles du sommeil ; (7) Appétit réduit.
Pour poser un diagnostic, nécessité de la présence d'au moins deux symptômes principaux et deux secondaires durant au moins deux semaines.	

En observant les tableaux cliniques du burn-out et de l'épisode dépressif, nous nous apercevons que ce qui différencie ces deux

syndromes est principalement le caractère généralisé des symptômes principaux. En effet, alors que les **composantes du burn-out**

<sup>58</sup> Les chiffres cités sont ceux de l'INAMI, le calcul effectué est grossier (7 % de 7,1 milliards d'euros d'indemnités versées en 2017) et ne tient pas compte de nombreuses variables que nous n'avons pas en notre possession (tel que le niveau d'indemnisation des personnes arrêtées pour cause de burn-out par exemple). Une étude relayant des chiffres de 2015 estime le nombre de travailleurs en arrêt de travail pour cause de burn-out à 7 600 pour près de 99 millions d'indemnités. (« Question écrite n° 1600 du 12 mai 2017... » *op. cit.*). Des chiffres plus relatifs donc, quoique conséquents tout de même.

<sup>59</sup> Dans le domaine de la nosologie psychiatrique, il existe deux principales classifications des troubles mentaux : la CIM-10 (Classification Internationale des Maladies) publiée par l'OMS et le DSM-5 (*Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorder*) éditée par l'Association américaine de Psychiatrie (APA). Pour plus de clarté, nous faisons le choix ici de ne présenter que les critères diagnostics de la CIM-10.

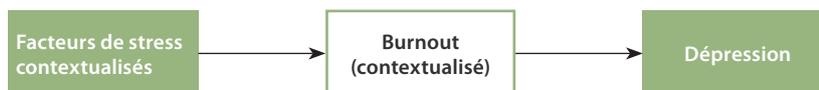
<sup>60</sup> D. HELL, « Fatigue et dépression », *Revue médicale suisse*, XI, 2015, p. 382.

**sont contextualisées, les symptômes de la dépression sont au contraire généralisés** : l'individu dépressif est d'humeur dépressive, où qu'il soit. Il ne porte plus d'intérêt à quoi que ce soit et se sent fatigué et sans énergie quelles que soient ses activités de la journée (en famille, au bureau, à l'école...). Enfin, c'est son estime de soi globale qui est réduite. Par ailleurs, **burn-out et dépression se distinguent également en terme de fatigue**. En effet, l'épuisement physique et émotionnel est la composante principale du burn-out. C'est une conséquence directe du surinvestissement de la personne (burn-in). Il intervient en premier lieu et engendre cynisme et/ou perte d'estime de soi. Au contraire la fatigue dépressive « s'intègre dans un changement global de la perception du corps et de l'esprit. Elle fait partie d'un changement global de l'organisme, caractérisé sur le plan affectif par une humeur plus sombre, sur le plan cognitif par une inhibition de la pensée et une baisse de la concentration, et sur le plan psychomoteur par une diminution de la mimique-gestuelle. »<sup>61</sup> Agnès Martineau-Arbes, médecin du travail, explique d'ailleurs que « la dépression suppose une spirale descendante, une forme d'abatement, tandis que le burn-out s'inscrit, au contraire, dans une spirale ascen-

dante, une frénésie d'activité jusqu'au point de rupture ». <sup>62</sup>

Dépression et burn-out sont donc deux troubles distincts. Ils n'en sont pas moins liés : ces deux syndromes se situent sur un même continuum<sup>63</sup> (cf. figure 2, ci-après). Des recherches ont d'ailleurs mis en évidence que le burn-out serait un médiateur entre le stress « contextualisé » (professionnel, parental ou scolaire) et la dépression. Autrement dit, en cas de présence de facteurs de stress dans une sphère de l'existence, souffrir d'un burn-out amplifie le risque de développer une dépression par la suite. Une étude finlandaise a d'ailleurs mis en évidence que le burn-out multipliait le risque de symptômes dépressifs par 2,6. D'après cette étude menée auprès de 2 555 dentistes, 23 % de ceux qui souffraient de burn-out (sans symptômes dépressifs) présentaient trois ans plus tard des symptômes dépressifs, alors qu'ils ne sont que 10 % parmi ceux qui ne souffraient pas de burn-out. <sup>64</sup> Ce lien entre burn-out et dépression s'expliquerait par le fait que développer « un burn-out dans une des sphères de l'existence augmente le risque de présenter quelques mois plus tard un burn-out dans une autre sphère, ce qui peut, *in fine*, mener à une dépression »<sup>65</sup>.

**Figure 2**  
Stress, burn-out et dépression



<sup>61</sup> *Idem*, p. 385.

<sup>62</sup> A. MARTINEAU-ARBES, citée par T. THULLIER, « Burn-out : les symptômes d'un mal méconnu », *L'Express - L'Entreprise*, 26 septembre 2012, [en ligne :] [https://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/burn-out-les-symptomes-d-un-mal-meconnu\\_1522256.html](https://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/burn-out-les-symptomes-d-un-mal-meconnu_1522256.html), consulté le 20 juin 2018.

<sup>63</sup> CONSEIL SUPÉRIEUR DE LA SANTÉ, *op. cit.* ; ROSKAM, *et al*, *op. cit.* ; D. HELL, *op. cit.*

<sup>64</sup> K. AHOLA et J. HAKANEN. « Job Strain, Burnout, and Depressive Symptoms : A Prospective Study among Dentists », *Journal of Affective Disorders*, CIV, 1-3, 2007, p. 103-110.

<sup>65</sup> « Le Burn-out parental, c'est quoi ? », *Le Burn-out parental*, s.d., [en ligne :] <https://www.burnoutparental.com/le-burnout-parental-c-est-quoi-1>, consulté le 20 juin 2018.

## IV. Un syndrome en soif de reconnaissance

Comme nous pouvons le constater, le burn-out n'est donc pas un syndrome à prendre à la légère. Pourtant, il est peu reconnu au sein de la communauté médicale, sa conceptualisation faisant encore l'objet de débat à l'heure actuelle. Il est dès lors absent des principales classifications psychiatriques (DSM IV et CIM 10) et ne figure pas dans la liste des pathologies qui pourraient y entrer dans une prochaine édition.<sup>66</sup> L'Académie nationale de Médecine en France recommande d'ailleurs de ne pas utiliser actuellement le terme de burn-out dans un diagnostic médical car « son usage extensif conduit à confondre détresse (ou fatigue) et pathologie émotionnelle »<sup>67</sup>. On lui reproche donc d'être un concept « fourre-tout » aux limites trop floues, à la frontière du pathologique. Dès lors, un médecin ne peut poser un diagnostic de burn-out que lorsque tout autre trouble a pu être exclu. Ce diagnostic différentiel nous laisse supposer que le nombre officiel de travailleurs en burn-out est largement sous-évalué. Les chiffres avancés aujourd'hui, aussi importants soient-ils, ne représentent donc peut-être que l'arbre qui cache la forêt...

Le burn-out : maladie non reconnue et pourtant si présente dans notre société. Alors que faire ? Comme pour toute politique de prévention, trois niveaux sont possibles : primaire, secondaire et tertiaire. La prévention tertiaire prend place lorsque le trouble est présent, elle vise à éviter les complications et les rechutes. Dans le cadre du burn-out, la prévention tertiaire pourra prendre la forme par exemple d'une intervention thérapeutique auprès du travailleur (avec ou sans arrêt de travail en fonction de la sévérité des symptômes), ainsi que d'un accompagnement du travailleur et de l'employeur, au moment de la reprise afin de garantir des changements dans l'environnement de travail. Les préventions pri-

maires et secondaires ont quant à elles pour objectif d'agir avant ou à un stade précoce de la maladie. La prévention secondaire mobilise des moyens afin de détecter les travailleurs qui sont à un stade précoce du syndrome. La prévention primaire aura par exemple pour objectif de détecter les facteurs de risques psychosociaux présents dans l'environnement de travail et susceptibles d'augmenter le risque d'épuisement professionnel et autres maladies liées au stress. Les conseillers en prévention présents dans chaque entreprise endossent d'ailleurs ces rôles de détection primaire et secondaire. Dans le cadre de cette prévention, la ministre des Affaires sociales et de la Santé publique a d'ailleurs annoncé le lancement d'un « projet pilote burn-out » coordonné par l'Agence fédérale des Risques professionnels. Celui-ci prendrait la forme d'un trajet d'accompagnement de travailleurs menacés ou atteints à un stade précoce (stade 1 ou 2) par un burn-out à la suite d'un risque psychosocial en relation avec le travail. Il a pour objectif de permettre le maintien au travail ou la reprise rapide des travailleurs. Individuel, ce trajet prendrait la forme de soutien et d'accompagnement psychologique pour le travailleur. Un lien est également prévu avec l'employeur, si le travailleur marque son accord, afin de préparer la reprise et éviter la rechute.<sup>68</sup>

Nous ne pouvons que saluer la mise en place de ce projet, d'autant plus qu'il est accompagné d'une reconnaissance du burn-out comme une maladie en lien avec le travail. Sa généralisation, si elle a lieu à la suite du projet pilote, permettra certainement de réduire la souffrance de nombre de travailleurs et d'éviter qu'ils basculent vers le burn-out. Il viendra en outre compléter astucieusement le rôle du conseiller en prévention.

<sup>66</sup> J.-P. OLIÉ, P. LÉGERON, *op. cit.*

Notons que le burn-out « est cependant repris dans la CIM 10 dans les codes Z (les facteurs influant sur l'état de santé et motifs de recours aux services de santé), rubrique « Troubles liés aux difficultés à gérer sa vie », clé diagnostique ZT3.0 « Z73.0 Syndrome d'épuisement (burnout) ». Il ne passe donc pas pour un trouble psychique à part entière, mais il peut en accompagner un. » Conseil supérieur de la Santé, *op. cit.*, p. 7.

<sup>67</sup> J.-P. OLIÉ, P. LÉGERON, *op. cit.*

<sup>68</sup> Afin d'en savoir plus sur le projet, vous pouvez consulter sa description sur le site officiel de Fedris : « Projet pilote burn-out », FEDRIS, [en ligne :] <https://fedris.be/fr/node/2540>, consulté le 22 juin 2018.

Ce projet est né à la suite d'un rapport du Conseil supérieur de la Santé – largement cité dans cette analyse – qui étudiait la relation entre burn-out et travail. Ce rapport présente de nombreuses recommandations permettant de prévenir à tous les niveaux le syndrome d'épuisement professionnel. Il pointe notamment le fait que le burn-out est lié à des évolutions récentes de la société : « augmentation de la pression du temps, liée à la multiplication des rôles et des tâches de chacun susceptibles de rentrer en conflit [...] ; 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 aussi devenu le seul responsable de ses succès et échecs ; la digitalisation, qui impose des réactions immédiates et de manière continue ; la pression de la performance et l'importance de la réussite, devenue centrale dans le sens donné à la vie. Il faut toujours faire plus et mieux, tant au travail que dans les loisirs,

qui doivent toujours apporter de nouvelles expériences. »<sup>69</sup>

Au vu de ces évolutions, le Conseil supérieur de la Santé recommandait donc que « les acteurs sociaux et les pouvoirs publics mènent une réflexion générale sur le modèle de société, et plus particulièrement sur un nouveau modèle d'organisation du travail plus "durable" et "soutenable", qui serait moins orienté vers la performance. »<sup>70</sup> À l'heure où nous écrivons ces lignes, cette première recommandation, qui nous semble primordiale, est pourtant absente des discours politiques. À quoi bon dès lors tenter d'endiguer le burn-out si l'on ne s'attaque pas aux racines du problème, si comme l'autruche, on se cache la tête dans le sable pour ne pas voir que la logique économique qui sous-tend notre société nous mène droit à sa (notre) perte ? Ne serait-il pas temps d'entamer cette réflexion pour réhumaniser le travail et remettre l'humain au cœur des politiques et de la société ?

\* \*

## Pour aller plus loin...

- CONSEIL SUPÉRIEUR DE LA SANTÉ, *Burnout 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).
- DELBROUCK M., *Le burn-out du soignant. Le syndrome d'épuisement professionnel*, Bruxelles : De Boeck Supérieur, 2008.
- DORTIER, J-F., *Travail, guide de survie*, Auxerre : éditions Sciences Humaines, s.d.
- ZAWIEJA P., *Le burn out*, Paris : PUF, « Que sais-je ? », 2015.

<sup>69</sup> CONSEIL SUPÉRIEUR DE LA SANTÉ, *op. cit.*

<sup>70</sup> *Idem*, p. 35.

Le burn-out parental  
Une histoire d'équilibre...



*Le mal-être s'est installé petit à petit. Le bruit et l'agitation des enfants devenaient exaspérants. **J'avais l'impression que mes enfants devenaient horribles, qu'ils faisaient exprès de désobéir, exprès de se disputer, exprès de faire des bêtises... juste pour m'embêter ! Et moi je n'arrêtais pas de crier sur eux, j'en venais à les détester.** Je me sentais enfermée. J'avais l'impression qu'il n'y avait pas d'issue possible « pour échapper à mes terribles enfants » : reprendre le travail ? Je ne m'en sentais pas capable. Je subissais. Je détestais ma vie. **J'avais l'image d'un canoë qui essaie en vain de remonter le courant d'un torrent furieux. Et puis toutes les mamans de mon entourage me semblaient bien meilleures que moi : l'éternel sourire aux lèvres, le gâteau fait maison à l'heure du goûter, les enfants qui font plein d'activités, la maison toujours propre et bien rangée. J'avais le sentiment d'être nulle à côté avec mes surgelés et mes pâtes, mon tas de linge sale et de repassage énorme, mes enfants odieux...**<sup>1</sup>*

*La première fois que votre bébé vous dit « Maman », c'est le plus beau jour de votre vie. Aujourd'hui, ce n'est plus un mot que je suis heureuse d'entendre. « Maman », c'est devenu un mot de torture.<sup>2</sup>*

Ces deux témoignages reflètent un phénomène méconnu : le burn-out parental. Mis en lumière pour la première fois dans les années 1980 chez les mères d'enfants malades, ce syndrome d'épuisement parental a longtemps été passé sous silence, comme s'il était tabou. Nous ne pouvons d'ailleurs qu'imaginer combien il est difficile, au sein d'une société qui érige la parentalité au rang de « plus beau métier du monde », d'oser dire que nous ne supportons plus nos enfants, que nous ne sommes plus capable de nous en occuper et que nous avons besoin d'aide. Ce tabou explique peut-être le désintérêt des chercheurs pendant deux décennies pour ce

sujet (puisqu'ils ne s'emparent du sujet qu'à la fin des années 2000) et qu'il soit encore peu connu aujourd'hui. Méconnu, mais pas anodin pour autant, puisqu'actuellement en Belgique, un parent sur cinq ressentirait souvent ou en permanence un sentiment de burn-out.<sup>3</sup> Selon une étude récente de l'UCL, ils seraient d'ailleurs 5% des parents à souffrir de ce syndrome, tandis que 8% présenteraient un risque important de le développer.<sup>4</sup>

Oui, mais... être parent me direz-vous, est un défi qui est, et a toujours été, épuisant. Doit-on pour autant qualifier cet épuisement de syndrome ? Ne serait-ce pas un simple effet de mode ?

<sup>1</sup> CAMILLE (32 ans, 3 enfants), citée par L. D'HÉROUVILLE, « L'épuisement maternel ou le burnout de la mère de famille », *Maman vogue*, s. d. [en ligne :] <https://www.mamanvogue.fr/temoignage-lepuisement-maternel-burn-out-de-mere-de-famille/>, consulté le 27 mars 2018.

<sup>2</sup> Témoignage anonyme cité dans « Témoignages », *Parentàbout.be*, s. d. [en ligne :] <http://www.parentabout.be>, consulté le 27 mars 2018.

<sup>3</sup> A. HOSDEY-RADOUX, M. PAILLET, A. WOELFLE, D. CHABBERT (dir.), *Le baromètre des parents 2017*, Bruxelles : La Ligue des Familles, 2017.

<sup>4</sup> V. MENÉTREY, « ISABELLE ROSKAM : « Il faut parfois passer par un burn-out pour accepter de ne pas être le parent parfait. » *Migros Magazine*, 2 février 2017, [en ligne :] <https://www.migrosmagazine.ch/isabelle-roskam-il-faut-parfois-passer-par-un-burn-out-pour-accepter-de-ne-pas-etre-le-parent-parfait>, consulté le 27 mars 2018.

## I. Le burn-out parental, un syndrome à part entière

S'il n'est pas encore reconnu officiellement par la communauté médicale, il est cependant admis de tous que le syndrome d'épuisement professionnel est une pathologie dont souffrent nombres d'individus.<sup>5</sup> Mais qu'en est-il du burn-out parental ? Désigne-t-il véritablement un syndrome à part entière, distinct du burn-out professionnel, de la dépression ou du stress parental ? C'est précisément ce que s'est demandé une équipe

de l'UCL, à l'initiative d'un programme de recherche sur le burn-out parental (**Bparent**). Dans une étude publiée en 2017, elle a bordé la question du syndrome d'épuisement parental en examinant sa validité conceptuelle. L'étude avait donc pour objectif de démontrer que le burn-out parental était une notion proche mais distincte du burn-out professionnel, du stress parental et de la dépression. Objectif atteint d'ailleurs.<sup>6</sup>



### A. Caractéristiques

Le syndrome d'épuisement parental est donc un véritable trouble, distinct de la simple « fatigue » liée à la parentalité. Nous utilisons la notion de burn-out car ce syndrome possède les mêmes caractéristiques que le **burn-out professionnel**.<sup>7</sup> En effet, il résulte d'une accumulation de facteurs de stress – liés à la famille<sup>8</sup> – qui rompt l'équilibre contraintes/ressources de l'individu. Autrement dit, « le burn-out survient quand, à un moment donné, **la somme des stressseurs dépasse la somme des joies et les capacités d'adaptation du parent et du couple**. Le burn-out signe ainsi une double rupture de l'équilibre : rupture de l'équilibre stressseurs/joie et rupture de l'équilibre stressseurs/capacité d'adaptation. »<sup>9</sup>

Comme le burn-out professionnel, le syndrome d'épuisement parental est contextualisé : son origine et ses manifestations sont essentiellement circonscrites à

la sphère familiale. Les autres domaines de la vie quotidienne de l'individu ne sont donc pas ou peu influencés par le burn-out. Ainsi, tout comme pour de nombreux travailleurs en burn-out, la famille est un havre de paix, pour de beaucoup de parents épuisés, **le travail semble être un lieu sûr**.<sup>10</sup> Imaginez donc une femme, mère de trois enfants en bas âge et professeur en haute-école. Celle-ci est actuellement en burn-out parental. La simple idée de rentrer chez elle le soir, de devoir s'occuper de ses enfants, l'épuise et la vide de toute son énergie. Elle ne s'investit plus dans la relation avec ses enfants et estime être une mauvaise mère. Dans le même temps, elle enseigne avec beaucoup d'énergie et d'enthousiasme, entretient de très bonnes relations avec ses élèves et estime être un bon professeur. Son burn-out parental n'influence donc pas ou peu sa vie professionnelle.<sup>11</sup>

<sup>5</sup> La présente analyse est la seconde d'une série consacrée au phénomène du burn-out. La première porte justement sur le burn-out professionnel. Elle est consultable sur le site du CPCP : <http://www.cpcp.be/etudes-et-prospectives/collection-au-quotidien/burnout-professionnel>.

<sup>6</sup> I. ROSKAM, M.-E. RAES, M. MIKOLAJCZAK, « Exhausted Parents: Development and Preliminary Validation of the Parental Burnout Inventory », *Frontiers in Psychology*, VIII, 2017. Cette étude a également permis de valider une échelle de mesure du burn-out parental : le *Parental Burnout Inventory*.

<sup>7</sup> Nous avons évoqué ces caractéristiques dans une première analyse, « Le burn-out, un syndrome en soif de reconnaissance ». En bref, le *burn-out* qui résulte d'une accumulation de facteurs de stress (1) est un syndrome tridimensionnel (2) et spécifique (3). <http://www.cpcp.be/etudes-et-prospectives/collection-au-quotidien/burnout-professionnel>.

<sup>8</sup> Selon Diane Godin, psychologue périnatale, les facteurs de stress parental peuvent être classés selon cinq catégories : (1) la transition vers la parentalité, (2) les stressseurs liés à la conscience des parents de tout ce qui pourrait arriver à leur enfant, (3) les stressseurs liés au fait que l'enfant est dépendant et immature, (4) les stressseurs liés au bon développement de l'enfant et (5) les difficultés spécifiques qu'un enfant peut présenter. (D. GODIN, citée par M. MIKOLAJCZAK, I. ROSKAM, *Le burnout parental : l'éviter et s'en sortir*, Paris : Odile Jacob, 2017).

<sup>9</sup> M. MIKOLAJCZAK, I. ROSKAM, *op. cit.*, p. 31-32. Nous aborderons la nature de ces facteurs de stress dans la seconde partie de cette analyse.

<sup>10</sup> I. ROSKAM, *et al*, *op. cit.*, p. 9.

<sup>11</sup> Nuançons tout de même : si le burn-out parental est un phénomène contextualisé, il a toutefois été démontré que développer un burn-out dans une sphère de l'existence augmente les probabilités de souffrir d'un burn-out dans une autre sphère quelques temps plus tard.

Enfin, tout comme le syndrome d'épuisement professionnel, **le burn-out parental est tridimensionnel**. C'est-à-dire que les trois facettes du burn-out le composent<sup>12</sup> : l'épui-

ment physique et émotionnel, la distanciation affective et la perte d'efficacité et d'épanouissement parental.

## 1. L'épuisement

*C'est vraiment incroyable l'énergie qu'il faut pour être une maman ! Debout à l'aube, mes journées ressemblent à des marathons qui ne me laissent pas un instant pour souffler. [...] Le soir quand je me couche, je suis absolument vannée ! Et le lendemain, ça recommence ! Cela fait sept ans que ça dure et ça s'est multiplié par deux depuis la naissance de Marie. [...] Mais quand mes batteries sont à plat, elles le sont vraiment. J'ai l'impression d'être entièrement vidée de mon énergie. Je n'ai plus de patience, je crie facilement, je suis à bout, en un mot, je n'en peux plus... Pourtant j'aime mes enfants et dans ces moments je me sens très frustrée de ne pas leur donner ce dont ils ont besoin. Quand je suis dans cet état, j'ai l'impression d'être comme anesthésiée, déconnectée. Si je ne me déconnecte pas, je ne peux pas gérer le quotidien, je ne tiens pas le coup. Je culpabilise beaucoup dans ces moments-là : j'ai l'impression de baisser les bras. Ce n'est pas que je me moque de ce qui peut arriver ou des problèmes qu'ils ont, c'est seulement que je n'ai plus l'énergie d'y faire face. Je crois que toutes les mères rêvent d'être des mères parfaites parce que l'amour que nous portons à nos enfants nous donne envie de leur donner le meilleur de nous-mêmes. Quand je ne me sens pas à la hauteur, j'ai l'impression quelque part de laisser tomber mes enfants et je ne me le pardonne pas.*<sup>13</sup>

Le témoignage d'Odile met en évidence l'épuisement ressenti par le parent. Celui-ci se sent « accablé par la fatigue », « au bout du rouleau »... Physiquement, mais aussi émotionnellement : son rôle parental l'épuise. Il a le sentiment d'être en bout de course et de n'avoir plus rien à donner : il se sent vidé de toute énergie.<sup>14</sup> Cette composante du burn-out, qui est le plus souvent le premier signe,

peut se manifester de différentes manières en fonction des personnes : un sentiment de ne pas pouvoir faire face – « je n'ai plus l'énergie d'y faire face », une fatigue accablante – « j'ai l'impression d'être entièrement vidée de mon énergie », un sentiment de déconnexion – « j'ai l'impression d'être comme anesthésiée, déconnectée » – ou encore une grande démotivation<sup>15</sup>, une perte de sens, etc.<sup>16</sup>

## 2. La distanciation affective

Comme nous l'avons évoqué dans l'analyse sur le sujet, la seconde dimension de l'épuisement professionnel est la dépersonnalisation. Sur cette composante, la forme parentale du burn-out diffère légèrement. En effet, à l'exception de troubles mentaux spécifiques, il est heureusement impossible de déshumaniser ses propres enfants. Le parent

épuisé n'objectifie pas ses propres enfants. Par contre, il va progressivement se désinvestir de la relation, mettre une distance affective avec eux<sup>17</sup> et s'impliquer de moins en moins dans la relation mais aussi dans l'éducation de ses enfants. Il fait le minimum afin de combler leurs besoins primaires, mais limitera ses actions et interactions aux aspects fonc-

<sup>12</sup> Celles-ci ont été décrites plus en détail dans l'analyse précédente relative au burn-out professionnel.

<sup>13</sup> ODILE (mère au foyer de deux enfants de 7 et 10 ans), citée par V. GUÉRITAUT, *La fatigue émotionnelle et physique des mères – Le burn-out maternel*, Paris : Odile Jacob, 2004, p. 41-42.

<sup>14</sup> I. ROSKAM, *et al.*, *op. cit.* ; M. MIKOLAJCZAK, *et al.*, *op. cit.* ; M. MIKOLAJCZAK, I. ROSKAM, *op. cit.* ; V. GUÉRITAUT, *op. cit.*

<sup>15</sup> Certains décrivent « un sentiment d'overdose à l'idée de ce qu'il faudra faire avec ou pour les enfants ». M. MIKOLAJCZAK, I. ROSKAM, *op. cit.*, p. 37.

<sup>16</sup> *Idem*. Nous avons repris un témoignage qui présente plusieurs facettes que peut prendre cet épuisement. Notons cependant qu'il ne peut apparaître que d'une manière ou l'autre.

<sup>17</sup> *Idem*, p. 39.

tionnels et matériels au détriment de l'émotionnel.<sup>18</sup> Les témoignages d'Anne-Catherine, ci-dessous, ainsi que celui d'Odile évoquée précédemment illustrent parfaitement cette

« distanciation affective » : elles s'occupent des besoins matériels 'vitaux', mais n'entrent pas en relation avec leurs enfants. Elles se déconnectent afin de pouvoir gérer le quotidien.

*Il y a eu un moment où je n'avais pas de plaisir à être avec eux en fait. J'avais envie d'être avec eux, mais je ne prenais pas de plaisir. Je faisais le minimum pour moi, le minimum vital : les tâches ménagères, le linge, enfin quand j'y arrivais, les langes lavables, la nourriture... ce qui est déjà beaucoup en fait. Mais prendre du plaisir avec eux, aller jouer avec eux, non, je n'y arrivais pas. [...] Quand j'étais avec eux, le peu de temps que je passais avec eux, mais en me faisant violence car je n'avais pas envie, je culpabilisais.<sup>19</sup>*

Comme nous pouvons le constater à travers ces témoignages, cette distanciation découle directement de l'épuisement physique et émotionnel. Les parents en burn-out utilisent cette mise à distance comme un mécanisme

de protection permettant de faire face à toutes les tâches matérielles.<sup>20</sup> Cependant, cette stratégie est dysfonctionnelle : elle n'empêche pas l'épuisement et augmente la probabilité de négligence envers ses enfants.

### 3. La perte d'efficacité et d'épanouissement parental

*Avant, j'adorais jouer au foot avec mon fils le week-end. Là, je n'éprouvais plus de plaisir, j'étais là physiquement avec lui, mais mentalement j'étais ailleurs. Je n'avais envie que d'une chose, c'était d'être ailleurs. Je me disais que j'étais nul, que j'étais indigne d'être père.<sup>21</sup> [...] Je regardais les autres mères à l'espace de jeux et je me disais : "Comment font-elles ? Où trouvent-elles cette énergie ?" Moi, j'avais l'impression de jouer un rôle. Je l'ai dit à mon mari le soir, et il m'a regardé bizarrement. "Peut-être que tu as perdu ton instinct maternel ? Bah, tu le retrouveras, c'est pas grave !", m'a-t-il dit en riant. Ben si, justement, c'est grave... Je suis une mauvaise mère.<sup>22</sup>*

La plupart des parents épuisés possèdent une image dégradée d'eux-mêmes en tant que parent. Ils estiment, comme Jeanne (« je suis une mauvaise mère ») ou Pierre (« j'étais nul, indigne d'être père » qu'ils ne sont pas de bons parents, qu'ils ne sont ni efficaces, ni compétents, comme Odile (« je n'étais pas à la hauteur »). Comme le reconnaît Anne-Catherine (« je n'avais pas envie, je culpabilisais »), ces parents en burn-

out ne s'épanouissent donc plus en tant que parents.<sup>23</sup> Ces pères et mères qui possèdent un sentiment d'efficacité parental très bas, ont une image d'eux-mêmes en tant que parents en grand décalage avec l'image qu'ils ont du « parent idéal ». Cette dimension de perte d'efficacité et d'épanouissement parental peut résulter de l'épuisement<sup>24</sup> ou de la distanciation affective.<sup>25</sup>

<sup>18</sup> M. MIKOLAJCZAK, E. RAES, H. AVALOSSE, I. ROSKAM, « Exhausted parents: sociodemographic, child-related, parent-related, parenting and family-functioning correlates of parental burnout », *Journal of Child and Family Studies*, XXVII, 2, 2017, p. 602-614.

<sup>19</sup> ANNE-CATHERINE (mère de trois enfants), citée par G. WOLLNER, « Nos enfants peuvent-ils nous rendre fous ? », *RTBF : Question à la une*, [en ligne :] [https://www.rtb.be/auvio/detail\\_nos-enfants-peuvent-ils-nous-rendre-fous?id=2304334](https://www.rtb.be/auvio/detail_nos-enfants-peuvent-ils-nous-rendre-fous?id=2304334), consulté le 18 mai 2018.

<sup>20</sup> M. MIKOLAJCZAK, I. ROSKAM, *op. cit.*

<sup>21</sup> PIERRE (père d'un enfant), cité par M. MIKOLAJCZAK, I. ROSKAM, *op. cit.*, p. 39-40.

<sup>22</sup> JEANNE (mère de deux enfants), citée par M. MIKOLAJCZAK, I. ROSKAM, *op. cit.*, p. 40.

<sup>23</sup> M. MIKOLAJCZAK, I. ROSKAM, *op. cit.*, p. 39.

<sup>24</sup> Le parent se sent épuisé, il n'a plus d'énergie pour s'occuper de ses enfants et se sent donc de moins en moins efficace.

<sup>25</sup> Le parent met à distance ses enfants afin de pouvoir gérer le quotidien. Il ne prend plus de plaisir à être avec eux, il culpabilise : ce qui donne naissance au sentiment d'être « indigne », de ne pas être un bon père/une bonne mère.

## B. Conséquences spécifiques

Les recherches sur le burn-out parental en sont encore aux prémices. Il reste donc de nombreux champs à explorer, notamment celui des conséquences de ce trouble, qui sont, à l'heure actuelle, peu connues. Néanmoins, la pratique clinique des chercheurs ainsi qu'une première étude sur le sujet<sup>26</sup> permettent de mettre en lumière des conséquences à trois niveaux : individuel, conjugal et familial. Au niveau individuel d'abord, le burn-out parental engendrerait des symptômes<sup>27</sup> ainsi que des conséquences similaires au burn-out professionnel : détérioration de la santé, troubles du sommeil, augmentation des risques d'addiction, augmentation de la probabilité de souffrir d'épisodes dépressifs ou encore de penser à s'évader, se suicider. La relation entre ces pensées suicidaires et le burn-out est d'ailleurs bien plus forte lorsqu'il s'agit de la forme parentale plutôt que celle professionnelle. En effet, les parents qui souffrent de burn-out ont plus de probabilité de présenter des idées suicidaires ou d'évasion que les travailleurs souffrant de ce syndrome. Les chercheurs expliquent cela par le caractère absolu de la parentalité. En effet, contrairement au travailleur qui peut quitter sa fonction s'il se sent dos au mur, impossible pour le parent d'être éloigné (en « arrêt maladie ») de sa source de souffrance ou bien de démissionner. À partir de la naissance de l'enfant, nous devenons parent H-24 et sept jours sur sept !

Cette impossibilité de s'échapper de son rôle parental mènerait les parents en burn-out à considérer des solutions extrêmes, telles que la fuite ou le suicide.<sup>28</sup>

Le burn-out parental a donc des conséquences sur l'individu lui-même, mais également sur ses proches et notamment son conjoint. Rarement épargné, celui-ci se doit de compenser le désinvestissement de son coparent, en reprenant tout ou partie de sa charge parentale, ce qui risque de l'épuiser à son tour. En outre, certains parents en burn-out déchargent une partie de leur colère accumulée durant la journée sur leur conjoint, ou deviennent irascibles à la moindre chose que celui/celle-ci demande.<sup>29</sup> Le burn-out parental amplifierait donc le risque de conflits conjugaux ou coparentaux. Associée à l'envie de fuite du parent épuisé, cette augmentation des conflits accroît également la probabilité de séparation ou de divorce des partenaires.<sup>30</sup>

Finalement, les enfants sont également impactés par l'épuisement d'un de leur parent. Les conséquences à long terme sur le développement des enfants n'ont pas encore été investiguées. Mais sur le court terme déjà, Moïra Mikolajczak et ses collègues ont montré que le burn-out parental augmente les risques de comportements négligents<sup>31</sup>, de violence verbale (insulte ou cris hystériques) ou physique (coup, gifle).<sup>32</sup>

*Je ne voulais plus revenir du travail, mais il le fallait bien. Quand je rentrais, je me mettais dans le canapé et je dormais. Jusqu'à 6 heures, elles étaient seules, le temps que mon mari arrive. Physiquement j'étais là, mais en pensée, psychologiquement, je n'étais pas là. C'était dangereux.*<sup>33</sup>

<sup>26</sup> M. MIKOLAJCZAK, M.-E. BRIANDA, H. AVALOSSE, I. ROSKAM, « Consequences of parental burnout : Its specific effect on child neglect and violence », *Child Abuse and Neglect*, LXXX, 2018, p. 134-145.

<sup>27</sup> Nous avons décrit de manière plus détaillée les symptômes du burn-out dans la première analyse de la série sur le burn-out, relative au burn-out professionnel.

<sup>28</sup> M. MIKOLAJCZAK, *et al.*, 2018, *op. cit.*, p. 135.

<sup>29</sup> *Idem.*

<sup>30</sup> I. ROSKAM, *et al.*, 2017, *op. cit.*

<sup>31</sup> « La négligence renvoie à la notion d'omission, d'oubli, de carence, de manque. Le parent s'abstient de poser des actes essentiels au bon développement physique, intellectuel ou affectif de son enfant. Par exemple, il ne lui donne pas à manger ou pas en suffisance, il ne le lave pas, il ne lui fournit pas d'habits appropriés au temps qu'il fait, il ne le surveille pas, il ne lui témoigne pas de marques d'affection, il ne lui parle pas, il ne le valorise pas, il ne joue pas avec lui, il ne s'intéresse pas à lui. » M. MIKOLAJCZAK, I. ROSKAM, *op. cit.*, p. 43.

<sup>32</sup> M. MIKOLAJCZAK, *ET AL.*, 2018, *OP. CIT.* ; M. MIKOLAJCZAK, I. ROSKAM, *OP. CIT.*

<sup>33</sup> VIOLETTE (maman de deux enfants), citée par M. MIKOLAJCZAK, I. ROSKAM, *op. cit.*, p. 43-44.

*J'avais vraiment des crises de colère très intenses à l'égard de ma première fille que je ne supportais plus, en fait. [...] et du coup, oui, j'avais vraiment des hurlements hystériques. Très violents. [...] J'essayais de lutter contre la violence physique mais il m'est arrivé d'avoir eu envie de la tuer. Un jour, elle ne voulait plus faire de sieste. Or, la sieste, j'y tenais, ce n'était juste pas possible d'en encore gérer l'après-midi si elle ne dormait pas. Du coup, je l'avais mise dans son lit, sa tête avait heurté le bord du lit et elle s'est mise à pleurer. Et là, j'avais [sic] vraiment eu envie... j'aurais juste eu envie de la boxer jusqu'à la mort. C'est à ce moment-là que j'ai consulté une psy parce que je me suis dit : "là, je ne peux pas... je mets en danger les enfants." <sup>34</sup>*

Notons que les sentiments de honte et de culpabilité transparaissent dans l'ensemble des témoignages que nous avons pu lire. D'ailleurs, aucun de ces parents n'adhère aux principes d'une éducation laxiste ou au

contraire très sévère.<sup>35</sup> Leurs comportements négligents ou violents résultent de leur état d'épuisement et de distanciation émotionnelle.

### « Un syndrome qui ne doit pas avoir bon dos »

*Moïra Mikolajczak et Isabelle Roskam, initiatrices du programme de recherche sur le burn-out parental (BParent) et auteures du livre « Le burn-out parental – L'éviter et s'en sortir » avertissent :*

*« Le burn-out est un syndrome aux effets potentiellement dévastateurs, tant pour le parent qui en souffre que pour ses enfants et pour le couple. Si les symptômes présentés ci-dessus sont révélateurs, le contraste entre l'avant et l'après l'est encore plus. Sans contraste, pas de burn-out parental. Il n'est en effet pas question de "mettre sur le dos du burn-out" des comportements (manque d'énergie, froideur affective, désintérêt, négligence) qui ont toujours été présents et qui relèvent d'une autre problématique que le burn-out parental. Il n'est pas question non plus de banaliser les comportements de négligence, de maltraitance, de dépendance ou de fuite conjugale sous prétexte d'un burn-out parental. Le burn-out parental peut expliquer certaines choses, mais ne nous déresponsabilise pas en tant que parent ou conjoint pour autant. Il est de notre devoir de nous faire aider lorsque le bien-être de nos enfants et/ou de notre conjoint est en jeu. » <sup>36</sup>*

## II. De la fatigue au burn-out

Craquer, crier sur son enfant, l'insulter ou l'ignorer, avoir envie de le frapper lorsqu'il pleure... Comment un parent qui aime son

enfant et lui souhaite le meilleur peut-il en arriver à ces comportements ? Autrement dit, comment bascule-t-on vers le burn-out ?

### A. De la fatigue au burn-out : le burn-in

Le burn-out n'est pas le genre de syndrome qui un jour vient toquer à votre porte sans prévenir : il ne nous « tombe » pas dessus brutalement. Nous ne nous épuisons pas du

jour au lendemain ! Bien au contraire, le burn-out est un processus progressif, une lente glissade vers l'épuisement. Confronté à un stress chronique, notre première réaction sera de

<sup>34</sup> ÉLISABETH (maman de deux enfants), citée par M. MIKOLAJCZAK, I. ROSKAM, *op. cit.*, p. 44.

<sup>35</sup> M. MIKOLAJCZAK, *et al.*, 2017, *op. cit.*

<sup>36</sup> M. MIKOLAJCZAK, I. ROSKAM, *op. cit.*, p. 48-49.

nous adapter et résister, tant physiquement que psychiquement. Cette phase d'adaptation ne peut durer éternellement : notre résistance s'étiolle progressivement jusqu'à l'épuisement physique et émotionnel.<sup>37</sup> C'est ce stade final de la réaction de stress chronique que l'on nomme burn-out.<sup>38</sup> Certains auteurs voient le burn-out non pas comme un état stationnaire mais comme un processus dont l'épuisement serait la phase finale. Ils nomment l'étape qui

la précède le burn-in<sup>39</sup>. Selon Isabelle Roskam et Moïra Mikolajczak, psychologues spécialisées dans les domaines de la parentalité et du burn-out, le burn-in est « la phase de l'hyperprésence, de l'hyperinvestissement, des ambitions et des exigences élevées. Et c'est précisément parce que la personne vise haut, en négligeant de recharger son carburant, qu'elle finit par chuter. »<sup>40</sup> Il se composerait de cinq phases précédant le burn-out :

### 1. Le parent idéal, la famille idéalisée

Du fait de son éducation, de son histoire ou de la pression sociale qu'il ressent, le parent souhaite construire une famille idéale,

être un père ou une mère parfaite. Il met tout en œuvre pour tendre vers cet idéal inatteignable.<sup>41</sup>

### 2. Le surinvestissement

Dans cette phase, le parent se donne corps et âme pour sa famille. Il investit toute son énergie pour tendre vers l'idéal qu'il s'est fixé. Ce surinvestissement est compensé par une certaine reconnaissance qui se traduit par la perception du bonheur apporté à son

enfant et l'impression d'être indispensable. Ce sentiment renforce l'engagement du parent, ce qui donne lieu à un cercle vicieux poussant le parent à s'impliquer jusqu'à l'épuisement.<sup>42</sup>

### 3. Le sacrifice de soi

Ce stade annonce doucement la descente vers le burn-out. Le parent se sacrifie pour ses enfants : il néglige ses besoins et les signaux d'alerte, estimant qu'il sera capable de tenir le rythme. « À ce stade, on peut dire

que le parent se suridentifie à sa mission de parent : de mère/père, il est devenu prioritairement mère/père, puis exclusivement mère/père. »<sup>43</sup>

### 4. La frustration

Au fil du temps et de son surinvestissement, le parent va se sentir de plus en plus frustré. Cette frustration tire son origine de différentes sources : le fait de réaliser que l'idéal qu'il poursuit est inatteignable, la prise en compte de tout ce à quoi il renonce pour ses enfants ou bien encore le manque de recon-

naissance de son conjoint ou de ses enfants.<sup>44</sup> Si tout parent ressent de la frustration, c'est l'expérience chronique de celle-ci qui amorce la descente vers le burn-out.

<sup>37</sup> Pour en savoir plus sur les réactions de stress aigu et chronique, vous pouvez consulter l'analyse du CPCP qui y est consacrée : « Le stress, maladie du siècle ? ».

<sup>38</sup> Notons que le burn-out n'apparaîtra que si les facteurs de stress se concentrent dans une sphère spécifique de l'existence. Un individu soumis à de multiples facteurs de stress dans divers domaines de sa vie pourra développer d'autres troubles liés au stress, tels que des épisodes dépressifs.

<sup>39</sup> Le processus du *burn-in* est détaillé dans la première publication relative au burn-out professionnel.

<sup>40</sup> M. MIKOLAJCZAK, I. ROSKAM, *op. cit.*, p. 61.

<sup>41</sup> *Idem.* Cette volonté de perfection s'ajoute aux différents facteurs de stress qui jalonnent la parentalité.

<sup>42</sup> *Idem.* Notons que chacun possède des capacités différentes, le niveau de base d'investissement de l'un sera vécu comme un surengagement pour l'autre. En fait, « l'investissement doit toujours être mis en rapport avec les ressources du parent. » (M. MIKOLAJCZAK, I. ROSKAM, *op. cit.*)

<sup>43</sup> M. MIKOLAJCZAK, I. ROSKAM, *op. cit.*, p. 65.

<sup>44</sup> *Idem.*

## 5. La perte d'énergie

La frustration perdure : le parent commence à ressentir la fatigue accumulée et prend conscience de ses sacrifices et de ses propres besoins non-comblés. « Un hiatus se creuse entre ses désirs et la réalité. »<sup>45</sup> Il connaît alors un « coup de mou », une baisse

d'énergie. Malgré ces premiers symptômes, le parent essaie de garder le rythme, de maintenir le cap. Cette phase « est vraiment critique. Si on ne la laisse pas perdurer, la situation est réversible. Mais si on laisse les choses aller, on bascule alors vers le burn-out. »<sup>46</sup>

## B. De la fatigue au burn-out : les facteurs de risque

Le burn-out est donc un processus résultant d'une accumulation de stress parental et d'exigences quant à sa parentalité. Nous pouvons le concevoir « comme un processus en arc de cercle : la première phase, le burn-in, équivaudrait à la montée, l'hyperinvestissement. Puis viendrait un point d'alerte à l'apogée qu'il ne faudrait pas dépasser, sous peine d'entamer la seconde phase, la descente vers le burn-out. »<sup>47</sup> Si vous êtes parent vous-même, peut-être vous êtes-vous reconnu dans une ou plusieurs phases du burn-in. En effet, une majorité de parents, si ce n'est tous, expérimentent un jour où l'autre le sacrifice de soi,

la frustration ou encore le « coup de mou ». Pourtant seul quelques-uns (bien heureusement) s'épuiseront. Quels sont donc les facteurs qui provoquent ou au contraire évitent ce basculement vers le burn-out ?

De nombreux facteurs liés à l'individu lui-même influencent la survenue d'un burn-out parental. Moïra Mikolajczak et ses collègues les classent en cinq catégories : les facteurs sociodémographiques, les caractéristiques de l'enfant, les caractéristiques du parent, les pratiques parentales et les risques conjugaux.<sup>48</sup>

### 1. Facteurs sociodémographiques

Certaines caractéristiques sociales et démographiques des ménages influencent le risque de burn-out en augmentant les contraintes ou en réduisant les ressources de l'individu. **Le nombre d'enfants et leurs âges** font partie de ces caractéristiques. En effet, la charge parentale augmente proportionnellement avec le nombre d'enfants.<sup>49</sup> Elle diminue également proportionnellement avec l'âge des enfants. Autrement dit, un parent qui aura plusieurs enfants en bas âge sera plus vulnérable au burn-out que celui qui n'aurait qu'un enfant adolescent par exemple. La nature de la famille est également un fac-

teur qui influence la survenue d'un burn-out : **les familles monoparentales et recomposées** présentent plus de risque que les familles « traditionnelles ». Dans le premier cas, le risque est accru par la charge parentale qui ne peut être partagée et donc repose sur les épaules d'un seul parent. Pour les familles recomposées, l'influence viendra plutôt du possible rejet de l'autorité par les enfants du beau-parent et des conflits s'ensuivant. Par ailleurs, quelle que soit la nature de la famille, **son lieu de vie** est aussi susceptible d'accroître le risque d'épuisement. En effet, « le manque d'espace empêche les parents

<sup>45</sup> M. MIKOLAJCZAK, I. ROSKAM, *op. cit.*, p. 68

<sup>46</sup> *Idem.*

<sup>47</sup> *Idem.*, p. 59-60.

Notons que l'ensemble des parents n'expérimentent pas forcément les huit phases du burn-in et burn-out. Pour le burn-out d'ailleurs, il est admis qu'une personne peut en souffrir si elle présente au moins deux des trois composantes dans le cas où les symptômes sont suffisamment sévères.

<sup>48</sup> M. MIKOLAJCZAK, *et al.*, 2017, *op. cit.*

<sup>49</sup> Notons que ce facteur du nombre d'enfants ne s'avère influent que jusqu'au troisième enfant. À partir du quatrième, le risque de souffrir d'un burn-out n'augmente plus avec l'arrivée d'un nouvel enfant.

d'avoir leur propre espace et la possibilité de s'éloigner d'enfants bruyants et turbulents »<sup>50</sup>. Il en va de même pour l'emploi des parents : le chômage augmente leur vulnérabilité du parent en les privant d'un réseau social et d'une autre vie que la vie familiale.<sup>51</sup> **Les difficultés financières importantes**, liées au chômage ou à un emploi précaire, sont également un facteur de risque du burn-out parental, du fait notamment du stress qu'elles engendrent pour le parent. Étonnamment, l'inverse ne se vérifie pas : l'aisance financière ne protège pas du burn-out. Jusqu'ici, les chercheurs n'ont pas trouvé de corrélation significative entre revenu et épuisement parental. Seules les grandes difficultés financières étaient associées à un plus haut risque de burn-out.<sup>52</sup> De manière surprenante également, le niveau d'éducation des parents n'est pas non plus un facteur de protection, bien au contraire : la probabilité de développer un burn-out augmente avec **le niveau d'étude**. Autrement dit, les parents titulaires d'un doctorat seront plus à risque que ceux titulaires d'un master ; ceux-ci présenteront à leur tour plus de risque que ceux titulaires d'un bachelier, etc.<sup>53</sup> Enfin, une dernière caractéristique

qui influence le burn-out parental serait le genre du parent. En effet, différentes études montrent une association significative entre le genre et le burn-out parental : une femme présenterait plus de risque qu'un homme de souffrir d'un burn-out. Nous mettons néanmoins cette affirmation au conditionnel car ce ne serait pas tant le genre qui amplifierait le risque de burn-out que le rôle que la société assigne à la femme.<sup>54</sup> En effet, c'est encore bien souvent aux mères qu'incombe la plus grande part des tâches domestiques, des occupations du quotidien (trajets école-loisir-maison, par exemple) ainsi que l'éducation des enfants. Pour le vérifier, demandez simplement aux parents autour de vous qui recevra en premier l'appel de l'école ou de la crèche lorsque l'enfant est malade !<sup>55</sup> Cependant, les auteurs des études sur le burn-out parental ont démontré qu'à investissement égal dans l'éducation des enfants, les pères étaient tout aussi susceptibles que les mères de souffrir de burn-out. Le genre en tant que tel n'est donc pas réellement un facteur de risque, ce serait plutôt **la répartition des tâches parentales** qui le serait.

## 2. Caractéristiques de l'enfant

Certains chercheurs et praticiens évoquaient déjà il y a plus de dix ans l'existence du syndrome d'épuisement parental. Cependant, ils pensaient que celui-ci survenait principalement (si ce n'est exclusivement) dans le cas de parents dont les enfants étaient atteints d'une maladie grave – tel qu'un cancer<sup>56</sup> – ou chronique – tel que le diabète de type 1.<sup>57</sup>

En effet, les parents d'enfants malades sont soumis à un grand nombre de facteurs de stress : inquiétudes quant à l'avenir de leur enfant et aux conséquences de cette maladie, quant à une possible rechute<sup>58</sup>, craintes quant aux difficultés d'organisation durant l'hospitalisation/le traitement de l'enfant, stress lié à la responsabilité du suivi du traitement

<sup>50</sup> M. MIKOLAJCZAK, *et al.*, 2017, *op. cit.*, p. 603.

<sup>51</sup> M. MIKOLAJCZAK, I. I. ROSKAM, *op. cit.* Avoir une vie professionnelle permet également de renforcer l'estime de soi : « lorsque l'image de soi parentale vacille un peu, l'image de soi professionnelle la compense... » *Idem*, p. 77.

<sup>52</sup> *Idem*.

<sup>53</sup> Notons qu'un très faible niveau d'éducation (primaire) est également un facteur de risque.

<sup>54</sup> M. MIKOLAJCZAK, *et al.*, 2017, *op. cit.*

<sup>55</sup> À ce sujet, on ne peut que vous conseiller également de lire la désormais célèbre bande-dessinée d'Emma à propos de la charge mentale des mères : EMMA, « Fallait demander », *emmaclit.com*, [en ligne :] <https://emmaclit.com/2017/05/09/repartition-des-taches-hommes-femmes/>, consulté le 22 juin 2018.

<sup>56</sup> Voir par exemple l'étude de A. NORBERG, « Burnout in Mothers and Fathers of Children Surviving Brain Tumour », *Journal of clinical psychology in medical settings*, XIV, 2007, p. 130-137.

<sup>57</sup> Voir par exemple l'étude de C. LINDSTRÖM, J. AMAN, A. NORBERG, « Parental burnout in relation to sociodemographic, psychosocial and personality factors as well as disease duration and glycemic control in children with Type 1 diabetes mellitus », *Acta Paediatrica*, C, 2011, p. 1011-1017.

<sup>58</sup> Les parents d'enfants malades, notamment de ceux qui ont eu un cancer, expérimentent ce qu'on appelle le « syndrome de Damoclès ». Ce syndrome désigne l'inquiétude permanente de la rechute de leur enfant.

de l'enfant<sup>59</sup>, aux dépenses de soins élevées, etc. Nous l'aurons compris, avoir **un enfant atteint d'une maladie grave ou chronique** est générateur de nombreux facteurs de stress et augmente donc les probabilités de basculer vers le burn-out. C'est également le cas **des enfants porteurs de handicaps ou souffrant de troubles du comportement, émotionnels ou d'apprentissage**. Ceux-ci sont énergivores : ils requièrent en effet plus d'attention, de soins et de patience que des enfants qui ne souffrent pas de ces troubles. Si la mauvaise santé, physique ou mentale, d'un enfant est un risque de burn-out parental, il existe également d'autres risques liés à l'enfant, tels que son tempérament. Celui-ci peut « influencer la manière dont les relations parent-enfant vont contribuer à l'épanouissement ou à l'épuisement de la famille. »<sup>60</sup> En effet, certains bébés sont plus difficiles que d'autres, pleurent à longueur de journée, dorment très peu, tout comme certains enfants

ont un caractère bien trempé qui teste les limites. Comme le soulignent Mikolajczak et Roskam, « **les caractéristiques propres à nos enfants les rendent plus ou moins faciles à élever, plus ou moins épuisants au jour le jour** »<sup>61</sup>. Notons également que l'histoire personnelle de l'enfant peut jouer un rôle : l'adoption d'un enfant peut être un facteur de stress supplémentaire, tout comme l'accueil d'un enfant placé.<sup>62</sup>

Si les risques sociodémographiques et les caractéristiques liées à l'enfant présentent une association significative avec le burn-out parental, elle n'en est pas moins très faible. Les premiers n'expliqueraient que 3% de la variance entre les facteurs de risque et le burn-out parental, moins de 1% pour les seconds. Il ne s'agit donc que de risques infimes, si bas que ces deux catégories ont été exclues du modèle des facteurs de risque du burn-out parental.<sup>63</sup>

### 3. Caractéristiques du parent

Les caractéristiques personnelles du parent jouent bien entendu un rôle clé dans la survenue du burn-out. Le premier élément d'influence serait la personnalité du parent. En effet, Sarah Le Vigouroux et ses collègues ont mis en évidence l'influence de trois facteurs de personnalité<sup>64</sup> sur l'épuisement parental. L'agréabilité et la conscienciosité diminueraient le risque de burn-out tandis que le neuroticisme l'augmenterait.<sup>65</sup> **Le fait**

**d'être agréable<sup>66</sup> et consciencieux<sup>67</sup> protège donc du burn-out** : les personnes qui possèdent un niveau élevé sur ces deux facteurs gèrent mieux le stress, ont plus de facilités à identifier et à répondre aux besoins de leurs enfants, formulent des intentions plus positives quant aux comportements de leurs enfants et à créer un environnement plus structuré et cohérent. Par là-même, elles ont de nombreuses ressources pour contre-

<sup>59</sup> Dans le cas du diabète par exemple, les parents doivent veiller à la mesure régulière de la glycémie et ajuster les injections d'insuline.

<sup>60</sup> M. MIKOLAJCZAK, I. ROSKAM, *op. cit.*, p. 90.

<sup>61</sup> *Idem.*

<sup>62</sup> M. MIKOLAJCZAK, *et al.*, 2017, *op. cit.*

<sup>63</sup> *Idem.* Nous avons fait le choix de vous présenter ces deux catégories car celles-ci jouent tout de même un rôle dans la survenue d'un burn-out parental. Les recherches antérieures sur le burn-out des mères d'enfants malades montrent que cette caractéristique est importante (voir. A. NORBERG, *op. cit.* ; C. LINDSTRÖM, *et al.*, *op. cit.*). Par ailleurs, comme le disent Moïra Mikolajczak et ses collègues dans la discussion de l'étude qui présente ce modèle, ces facteurs peuvent agir comme amplificateurs d'autres risques. Ou ils ont simplement moins de poids que d'autres catégories de risques, présentées ultérieurement. M. MIKOLAJCZAK, *et al.*, 2017, *op. cit.*

<sup>64</sup> Nous nous basons ici sur le modèle de personnalité le plus répandu, celui des cinq grands facteurs de personnalité. Selon cette théorie, cinq dimensions majeures déterminent les différences individuelles (et donc ce qu'on appelle communément la personnalité) : l'extraversion, l'agréabilité, la conscienciosité, le neuroticisme et l'ouverture vers l'extérieur. Pour en savoir plus à ce sujet : M. HANSENNE, *Psychologie de la personnalité*, Bruxelles : De Boeck, « Ouvertures Psychologiques », 2007.

<sup>65</sup> S. LE VIGOUROUX, C. SCOLA, M.-E. RAES, M. MIKOLAJCZAK, I. ROSKAM, « The big five personality traits and parental burnout: Protective and risk factors », *Personality and Individual Differences*, CXIX, p. 216-219.

<sup>66</sup> « Dimension de personnalité du modèle des cinq facteurs relative aux tendances interpersonnelles. La personne agréable est foncièrement altruiste, sympathique et disposée à aider les autres. » (*Idem*, p. 331).

<sup>67</sup> « Dimension de la personnalité du modèle des cinq facteurs qui correspond au contrôle de soi, à la planification, à l'organisation et à l'exécution de tâches. Les personnes qui obtiennent des notes élevées de conscienciosité sont réfléchies, déterminées, scrupuleuses et ressentent un besoin compulsif d'ordre. » (*Idem*, p. 333).

balancer les demandes de l'environnement. À l'inverse, les parents qui ont **un niveau élevé sur l'échelle du neuroticisme**<sup>68</sup> – aussi appelé émotionnalité – présenteraient plus de risques de souffrir d'un burn-out parental. Ceux-ci ont des difficultés à faire face au stress, réagissent intensément aux événements et présentent une certaine instabilité émotionnelle. Cette tendance « augmenterait la proportion des interactions affectives négatives et freinerait la capacité et le désir de répondre correctement aux besoins des enfants »<sup>69</sup>. Le neuroticisme, via l'instabilité émotionnelle et la fréquence des interactions négatives, accroît donc le risque de burn-out. Ainsi, les individus possédant un niveau faible d'agréabilité et de conscienciosité ainsi qu'un niveau élevé de neuroticisme y seraient particulièrement vulnérables.<sup>70</sup> Tout n'est pas perdu pour autant : en effet, d'autres variables personnelles influencent également la survenue d'un burn-out. **L'intelligence émotionnelle** en est une. Les individus qui sont capables d'identifier, de comprendre, d'exprimer, de réguler et d'utiliser leurs émotions

et celles des autres seront moins sensibles au burn-out et inversement.

Par ailleurs, tout comme l'histoire personnelle de l'enfant joue un rôle, l'histoire personnelle du parent a une influence, et plus particulièrement la relation qu'il a entretenue avec ses propres parents. « Notre capacité à construire des échanges positifs avec nos propres enfants dépend en partie de la manière dont nous avons vécu et ressenti notre propre enfance, et plus particulièrement les échanges que nous avons eus avec notre mère et notre père. Inévitablement, ces relations précoces ont laissé des traces qui nous rendent plus ou moins confiants et épanouis dans les rapports parent-enfant. »<sup>71</sup> **Un attachement dit anxieux et/ou évitant**<sup>72</sup> engendra des difficultés à faire face au stress, mais aussi à entretenir des relations intimes avec ses proches. Ces deux types d'attachement engendrent des difficultés à faire face au stress et augmentent la probabilité d'exercer des pratiques parentales moins efficaces. De ce fait, l'attachement anxieux ou évitant accroît la vulnérabilité des parents au burn-out.

#### 4. Parentalité

Nous évoquions précédemment l'idée que l'attachement anxieux ou évitant encourageait le burn-out parental notamment par son influence sur le **style parental** adopté par l'individu. Logiquement, le style parental – et les pratiques qui en découlent – est donc un agent influant sur le burn-out. Autrement dit, des pratiques parentales positives<sup>73</sup> et efficaces protégeront le parent de l'épuisement tandis que d'autres pratiques plus négatives amplifieront le risque. Les comportements parentaux négatifs produisent des relations

parents-enfants conflictuelles et délétères. Ce type de relations ne manquera pas d'éreinter le parent et le conduira éventuellement au burn-out.

Outre ces pratiques parentales, deux autres facteurs liés à la parentalité influencent également la survenue du burn-out : la perception de restriction liée au rôle parental et l'écart entre l'idéal parental et la réalité. Le premier se réfère au **sentiment d'être moins libre quand on est parent**. Ce serait un stresser parental important et

<sup>68</sup> « Dimension de la personnalité du modèle des cinq facteurs [...] qui désigne une tendance générale à éprouver des affects négatifs comme la peur, le dégoût, la tristesse, la colère, la gêne ou la culpabilité à avoir des idées irrationnelles, à moins bien maîtriser les pulsions et à avoir des difficultés à gérer le stress. » (*Idem*, p. 338).

<sup>69</sup> S. LE VIGOUROUX, *et al.*, *op. cit.*, p. 216. Traduction libre de l'auteure.

<sup>70</sup> *Idem*. Notons que rien n'est joué pour autant. Si les traits de personnalité sont plutôt stables dans le temps, il n'est pas impossible d'évoluer pour autant. Les individus peuvent également posséder de nombreuses ressources qui contrebalancent ce risque.

<sup>71</sup> M. MIKOLAJCZAK, I. ROSKAM, *op. cit.*, p. 82.

<sup>72</sup> Ces types d'attachement engendrent des difficultés dans les interactions : les individus craignent de ne pas être aimés, évitent les relations intimes, etc. Les personnes qui possèdent ce type d'attachement présentent des difficultés à faire face au stress.

<sup>73</sup> Dans leur livre sur le burn-out parental, Moira Mikolajczak et Isabelle Roskam évoquent deux types de pratiques : ICE et CAP ou devrait-on dire : ICE vs CAP. L'acronyme ICE synthétise les pratiques à éviter : Inconsistance éducative, Coercition et Escalade. Au contraire, l'acronyme CAP – qui encourage à « garder le CAP » – propose de sanction de manière Consistante, Apaisante et Proportionnée. M. MIKOLAJCZAK, I. ROSKAM, *op. cit.*, p. 88-89 et 180.

un indicateur du temps de loisir accordé pour soi et pour le couple. Or, plus ce temps libre/ de loisir est bas, plus le risque de burn-out est élevé. Un individu qui estime que son temps libre s'est restreint de manière importante en devenant parent sera dès lors plus vulnérable au burn-out qu'un individu moins affecté par

ce sentiment. Finalement, le dernier facteur est **l'écart entre l'idée que l'individu se fait du parent idéal et l'image qu'il a de lui en tant que parent**. Plus la différence entre son image « idéalisée » et sa propre image en tant que parent est grande, plus le risque de burn-out est élevé.<sup>74</sup>

## 5. Risques conjugaux

Enfin, la dernière catégorie se rapporte aux facteurs de risque conjugaux et coparentaux.<sup>75</sup> D'une part, le bien-être conjugal – être heureux de rentrer chez soi, entretenir des relations riches et intimes, avoir une bonne communication avec son conjoint – augmente les ressources de l'individu et le protège donc du burn-out. À l'inverse, **l'insatisfaction conjugale** engendre fréquemment des tensions et des conflits, sources de stress et donc

facteurs de risque de l'épuisement. D'autre part, une coparentalité positive – c'est-à-dire une situation où les parents sont majoritairement d'accord sur les principes d'éducation et les valeurs à transmettre et soutiennent les décisions parentales prises par l'autre – diminue le risque de burn-out. Inversement, « une coparentalité faite de désaccord et de dénigrement constitue un grand risque pour le burn-out parental »<sup>76</sup>.

## 6. De la fatigue au burn-out : une question d'équilibre

Nous nous demandions précédemment les raisons qui faisaient que certains basculent vers le burn-out alors que d'autres non. Nous pouvons maintenant dire que tout **est une question d'équilibre : le burn-out intervient quand les facteurs de risques** (c'est-à-dire les agents stressants) **sont plus nombreux que les facteurs de protection** (c'est-à-dire les ressources) de l'individu. Chaque personne est différente, mais en général, les psychologues estiment que « nous sommes, pour la plupart, capables de résister aux effets d'un facteur de risque (par exemple des conflits conjugaux), voire de deux (par exemple des conflits conjugaux + une maladie chronique chez l'enfant), mais, au-delà, (par exemple des conflits conjugaux + une maladie chronique chez l'enfant + des soucis financiers), on est généralement plus suscep-

tible de basculer. »<sup>77</sup> C'est donc une accumulation de risques ou une perte de ressources qui entraînent le basculement vers le burn-out. Notons cependant que certains facteurs de risque ou de protection ont plus de poids que d'autres. En effet, comme nous l'avons déjà mentionné, une étude proposant un modèle de facteurs de risque du burn-out parental met en évidence que les facteurs sociodémographiques et les caractéristiques liées à l'enfant ont moins de poids que les caractéristiques personnelles, les facteurs parentaux et conjugaux. Dans ce modèle, qui explique au total 57 % de la survenue du burn-out parental, les trois derniers facteurs expliquent respectivement 22 % (caractéristiques personnelles), 45 % (facteurs parentaux) et 29 % (facteurs conjugaux).<sup>78</sup>

<sup>74</sup> Ce facteur fait référence au sentiment d'efficacité personnel du parent : s'il se sent efficace, s'il estime qu'il est "un bon père/ une bonne mère", il abordera sa parentalité avec plus de confiance et d'apaisement que s'il estime être mauvais dans son rôle ou très éloigné de son idéal.

<sup>75</sup> Le coparent est la personne qui partage l'autorité parentale avec l'autre parent. Il peut s'agir du/de la conjoint.e ou de « l'ex-conjoint.e » en cas de séparation/divorce.

<sup>76</sup> M. MIKOLAJCZAK, I. ROSKAM, *op. cit.*, p. 85.

<sup>77</sup> *Idem.*, p. 94.

<sup>78</sup> M. MIKOLAJCZAK, *et al*, 2017, *op. cit.*

### III. Le burn-out, une maladie contemporaine

#### A. Plus qu'un effet de mode, un mal du siècle ?

Loin de l'effet de mode, le burn-out serait plutôt un des maux de notre siècle, dont nous commençons à peine à prendre conscience. En effet, tandis que le syndrome d'épuisement professionnel, le plus connu des burn-out, est peu diagnostiqué – faute de consensus sur sa définition – et peine à être reconnu comme maladie liée au travail, le burn-out parental ne fait quant à lui pas même l'objet de statistiques ; il reste méconnu au sein même de la communauté médicale. De même, s'il est de notoriété publique que le burn-out professionnel représente un coût important tant pour les entreprises (absentéisme et *turnover*) que pour la société (dépenses de santé de publique), le syndrome d'épuisement parental et ses conséquences sont eux méconnus. Or, ce syndrome n'est pas à prendre à la légère, tant au niveau individuel que sociétal. Au niveau individuel d'abord, comme nous l'avons évoqué précédemment, le burn-out a des conséquences néfastes sur la santé physique et psychique de l'individu, mais également sur les proches du parent épuisé. En effet,

le burn-out parental augmente la probabilité de divorce ou de séparation, mais également celle des comportements violents envers les enfants, tant par la négligence (violence passive) que par la maltraitance (violence active). Outre les conséquences néfastes à court terme de ce genre de comportements, nous n'avons pas encore suffisamment de recul pour comprendre les conséquences à plus long terme sur le développement des enfants. Nous pouvons néanmoins émettre l'hypothèse qu'elles ne seront pas positives.

Le burn-out a des conséquences au niveau individuel, mais également au niveau économique. En effet, les problèmes de santé qui résultent du burn-out parental auront pour effet d'augmenter les soins de santé et donc les dépenses de santé publique. Si, à ce jour, ce coût n'a pas encore été évalué pour ce syndrome spécifique, il se chiffrera certainement en centaines de milliers d'euros<sup>79</sup>; auquel il faudra ajouter le coût du présentéisme et de l'absentéisme<sup>80</sup> pour les organisations professionnelles.

#### B. Que faire ?

Le burn-out parental aurait donc des coûts très élevés tant au niveau individuel et familial qu'au niveau économique et sociétal.

Dès lors, comment prévenir et endiguer ce phénomène d'épuisement parental ?

##### 1. Soigner

Lorsque nous prenons conscience que nous sommes (ou qu'un proche est) en état de burn-out, que pouvons-nous faire ? D'une part, pratiquement parlant, la première des choses est de reconnaître qu'il y a un problème

et demander de l'aide. Nombre de psychologues sont spécialisé(e)s dans la parentalité et accompagnent les parents épuisés. Des programmes d'accompagnement collectifs sont également proposés par l'équipe BParent de

<sup>79</sup> Si nous le mettons en rapport avec le burn-out professionnel.

<sup>80</sup> Nous supposons que, même malade, le parent en burn-out sera présent dans son travail afin d'éviter son foyer familial, source de tension. Or, le présentéisme a un coût : celui de la perte de productivité de l'employé. Une étude évoquée par *Le Monde* estimait que le coût du présentéisme en France représenterait de 13,6 à 24,9 milliards d'euros, assumé directement par l'employeur – l'assurance maladie n'intervenant qu'en cas de congé maladie et donc d'absentéisme. R. LÉTIENNE, « Le présentéisme coûte plus cher que l'absentéisme », *Le Monde.fr*, 8 janvier 2016, [en ligne :] [https://www.lemonde.fr/emploi/article/2016/01/08/le-presenteisme-coute-plus-cher-que-l-absenteisme\\_4844015\\_1698637.html](https://www.lemonde.fr/emploi/article/2016/01/08/le-presenteisme-coute-plus-cher-que-l-absenteisme_4844015_1698637.html), consulté le 25 juin 2018.

l'UCL et la Mutualité chrétienne.<sup>81</sup> D'autre part, évoquons brièvement le processus. Sachant que le parent en burn-out possède une image dégradée de lui-même en tant que parent, « en sortir suppose de rétablir son image de soi en tant que parent, tant vis-à-vis de soi que de son conjoint et de ses propres enfants »<sup>82</sup>. Par ailleurs, le burn-out parental se manifeste aussi par une distanciation affective du parent par rapport à ces propres enfants. Il s'agira donc en tant que parent de changer de regard sur les interactions et les comportements de ses enfants, mais égale-

ment de reconstruire une relation parent-enfant positive. Enfin, le burn-out est avant tout un syndrome d'épuisement qui résulte d'une rupture de l'équilibre entre les demandes (contraintes/stresseurs) et les ressources de l'individu. Sortir du burn-out nécessitera donc que le parent rééquilibre cette balance, soit en diminuant les coûts – c'est-à-dire en réduisant le nombre de facteurs de risque présents dans l'environnement –, soit en augmentant les ressources qu'il a à sa disposition. Pour rendre cela plus concret, prenons un exemple :

*Paul, papa de trois enfants de 5, 7 et 9 ans est épuisé. Il est irritable et rentre dans une colère noire au moindre écart de comportement d'un de ses enfants. Le soir, il se sent complètement vidé à l'idée même de devoir aller chercher ses enfants à l'école. Lorsqu'arrive le week-end, il attend le lundi avec impatience et ne prend plus aucun plaisir en famille. Ce qui le fait culpabiliser.*

*À la demande de sa femme, qui voyait que son mari allait de moins en moins bien, Paul a sollicité l'aide d'un psychologue. Ensemble, ils ont pu faire le point et évaluer les éléments qui stressaient beaucoup Paul, ainsi que les ressources qu'il avait à sa disposition. Ils ont pu ainsi mettre en lumière qu'une des principales exigences qui le met sous pression quotidiennement sont les trajets du soir « travail-école-domicile ». En effet, son horaire de travail 9h-17h30 est peu flexible et l'oblige à « courir » chaque soir pour être à l'heure avant la fermeture de la garderie à 18h, ce qui pour lui est un facteur important de stress. Par ailleurs, Paul s'est également rendu compte que la relation négative qu'il entretenait avec ses enfants le rongait, ajoutant du stress au stress. Que peut-il faire ? Modifier son horaire de travail n'est pas envisageable. Mais peut-être peut-il se réorganiser afin que sa femme, dont l'horaire de travail est plus flexible, puisse aller chercher les enfants, tandis que lui les emmèneraient par exemple. Ou si ce n'est pas possible, peut-être qu'une personne de leur entourage serait prête à s'occuper des enfants après l'école une ou deux fois par semaine ? D'autre part, quant à sa relation avec les enfants, dans les situations où ses enfants l'irritent, il peut apprendre à réévaluer la situation. Par exemple, lorsqu'il demande à sa cadette d'aller prendre son bain et que celle-ci refuse en criant. La première réaction de Paul sera de se dire qu'elle le fait exprès pour l'énerver. S'il sent la colère monter en lui, il peut essayer de voir la situation sous un autre angle. Que fait sa fille au moment du refus ? Elle est train de construire un grand château avec ses cubes. Si elle ne veut pas se laver maintenant, c'est certainement car elle est concentrée sur son activité, l'arrêter avant d'avoir fini représente une frustration qu'elle a du mal à gérer, d'où ses cris. En percevant la situation du point de vue de sa fille, Paul comprendra que le comportement de sa fille n'a pas pour objectif de l'énerver lui, ce qui réduira certainement sa colère du moment. Il pourra alors transformer l'essai : en proposant par exemple à sa fille de l'aider à finir son château pour qu'elle puisse ensuite aller se laver.<sup>83</sup>*

<sup>81</sup> La liste des psychologues enregistrés auprès de la commission des psychologues est disponible sur le site de la Fédération Belge des Psychologues : <https://www.bfp-fbp.be/fr/psycholoog/zoeken>. En ce qui concerne les programmes d'accompagnement collectif, ils sont ouverts à tous (membre ou non de cette mutualité). Pour plus d'informations, vous pouvez consulter le site des mutualités : <https://www.mc.be/actualite/articles/2018/burnout-parent>

<sup>82</sup> M. MIKOLAJCZAK, I. ROSKAM, *op. cit.*, p. 72.

<sup>83</sup> Cet exemple est purement fictif, tout n'est pas forcément aussi simple. L'idée ici était d'illustrer notre propos quant à la manière dont nous pouvons sortir du burn-out en accroissant ses ressources (demander de l'aide à sa femme/aux grands-parents) ou en réduisant les coûts (réinterpréter une situation pour améliorer les relations). Par ailleurs, les facteurs de risque ou de protection n'ont pas tous la même influence sur le burn-out. En effet certains auront un impact indirect et faible (facteurs sociodémographiques notamment) alors que d'autres posséderont une influence plus importante (comme les facteurs liés à la parentalité). Nous nous attaquerons plutôt à un facteur ayant un poids important et pouvant donc remettre la balance à l'équilibre. Le choix se fera également en fonction de la malléabilité du facteur : être une famille monoparentale est un fait sur lequel on peut difficilement jouer, par contre, nous pourrions plus facilement modifier le nombre ou l'horaire des activités extrascolaires des enfants par exemple. M. MIKOLAJCZAK, I. ROSKAM, *op. cit.*

Vous vous dites peut-être que l'exemple ci-dessus est très naïf. Réinterpréter une situation alors qu'on est en colère, cela demande quand même un certain degré de contrôle de soi et d'entraînement. En effet ! Améliorer ses compétences émotionnelles et ses pratiques parentales demande du temps et de l'entraînement. Mais ces efforts seront récompensés : un niveau élevé de compétences émotionnelles et de bonnes pratiques parentales permettent de compenser nombre

de facteurs de risque.<sup>84</sup> Développer son intelligence émotionnelle permet notamment d'améliorer la compréhension, l'expression et la gestion de ses émotions, mais aussi celles de l'autre. Dans le cadre du burn-out, accroître sa compétence de gestion des émotions par exemple ou de compréhension de ses propres émotions et de celles de l'autre permettra de sortir ou d'éviter nombre de situations ou d'interactions négatives.

## 2. Prévenir<sup>85</sup>

Pourquoi attendre d'être épuisé ou de frôler le burn-out pour développer ses compétences émotionnelles ? Les individus qui possèdent une intelligence émotionnelle élevée sont bien moins vulnérables au burn-out, mais également aux autres maladies liées au stress.<sup>86</sup> Nous devrions donc envisager le développement des compétences émotionnelles comme un moyen de prévention primaire. Des recherches ont d'ailleurs montré qu'une formation de 18 heures qui permet d'améliorer les cinq compétences émotionnelles diminuerait le stress de 25 à 40 %.<sup>87</sup> Ainsi former tout un chacun aux compétences émotionnelles (à l'école, au travail, dans des modules ONE pour les futurs parents...) permettrait non seulement de réduire les risques de burn-out, de dépression et d'autres troubles liés au stress, mais également d'améliorer la santé et le bien-être de la population.<sup>88</sup>

Cependant, avant même d'imaginer la mise en place de formation pour des publics cibles ou généralisés, la première chose pour prévenir le burn-out parental est de faire

connaître ce syndrome au grand public. Une meilleure information de la population sur le sujet permettrait peut-être aux parents au bord de l'épuisement d'oser exprimer leur état, mais aussi de lever le tabou qu'il semble y avoir autour de l'épuisement parental. Cette première forme de prévention est déjà présente en Belgique, notamment en Région bruxelloise où a lieu une campagne de sensibilisation sur le sujet : [www.parentàbout.be](http://www.parentàbout.be).<sup>89</sup> C'est une première campagne qui est à saluer. Néanmoins, si les pouvoirs publics ne prennent pas cette thématique à bras-le-corps, nous craignons que cette campagne reste encore trop confidentielle et n'atteigne qu'un public déjà sensibilisé ou touché par la problématique.<sup>90</sup> Or, informer le plus grand nombre semble nécessaire pour endiguer le burn-out : cela permettrait de déconstruire certaines représentations sociales et de réduire ainsi la pression qui pèse sur les parents.



<sup>84</sup> M. MIKOLAJCZAK, I. ROSKAM, *op. cit.* Lorsque nous parlons de pratiques parentales, nous pensons notamment à l'ICE et le CAP évoqués précédemment.

<sup>85</sup> Il s'agit ici d'exemples de moyens de prévention, il en existe d'autres bien-sûr.

<sup>86</sup> Posséder une intelligence émotionnelle élevée a d'autres influences positives sur la santé, sur les performances scolaires et professionnelles, sur le bien-être et la vie sociale, etc. Pour plus d'information sur les compétences émotionnelles, vous pouvez consulter l'ouvrage de M. MIKOLAJCZAK, J. QUOIDBACH, I. KOTSOU, D. NELIS, *Les compétences émotionnelles*, Paris : Dunod, « Psycho Sup », 2009 ; ou encore l'analyse du CPCP sur le sujet : M.-S. DELEFOSSE, *Et si... on apprenait les émotions à l'école ?*, Bruxelles : CPCP, « Regards Décalés », 2017/04.

<sup>87</sup> M. MIKOLAJCZAK, I. ROSKAM, *op. cit.* Pour découvrir une bonne partie du contenu de cette formation, les auteurs conseillent le livre suivant : M. DESSELLES, M. MIKOLAJCZAK, *Vivre mieux avec ses émotions*, Paris : Odile Jacob, 2013.

<sup>88</sup> Attention, tout ne sera pas rose et nous n'endigerons pas le stress et les troubles qui y sont liés par cette simple formation. Cependant, ce serait déjà un premier pas.

<sup>89</sup> Pour en savoir plus, vous pouvez consulter le site de cette campagne : <https://parentàbout.be/>. C'est une initiative de la Commission communautaire française coordonnée par la Ligue des familles, l'UCL et les fédérations des plannings familiaux, avec le soutien de la Région Bruxelloise.

<sup>90</sup> Loin de nous l'idée de dénigrer cette campagne et les initiatives s'y apparentant, bien au contraire. Nous souhaitons juste pointer qu'il serait important qu'une campagne au niveau communautaire, si ce n'est national, soit mise en place, si l'on voulait vraiment atteindre un maximum de personnes.

## C. La pression sociale, mère de tous les maux

*Je suis maman d'un petit garçon de deux ans. Comme tous les soirs à la sortie de la crèche lorsqu'il fait beau, nous nous arrêtons à la plaine de jeux une vingtaine de minutes. Ce jour-là, lorsqu'arrive le moment de rentrer, Guillaume (mon fils) refuse tout net de monter sur le vélo pour repartir. Nous étions pourtant d'accord qu'une fois ses trois glissades de toboggan effectuées, nous repartions. Ce qui d'habitude fonctionne parfaitement. Mais là non, rien n'y fait, il se débat, pleure et crie... jusqu'à taper et pousser le vélo à terre... En soit, il s'affirme, tout parent le sait et a certainement connu des moments similaires. Pourtant, ce jour-là, j'ai senti tous les regards tournés vers moi, j'ai entendu les jugements, les conseils : « vous devriez plutôt lui dire ceci... faire cela... » ; « ce serait moi, il n'aurait pas le choix ! ». Finalement, après s'être assis sur un banc pour se calmer et discuter ensemble (« Il faut aller préparer à manger, si tu veux souper ce soir ! » « Miam-miam, tartine ? dit-il avec un sourire... »). Nous sommes repartis.*

*Si la situation s'est débloquée sans (trop) hausser la voix, je suis tout de même ressortie de cette situation le cœur bien lourd : le jugement que je percevais des autres, parents de surcroît, me pesait... Cela m'a fait ressentir la pression qui pèse sur mes épaules... Mon fils devrait être parfait en toute circonstance, calme et sachant gérer ses émotions. Si ce n'est pas le cas, c'est certainement que je dois être une « mauvaise mère ».*

Cette situation met en exergue la pression ressentie par les parents aujourd'hui. La société attend des parents qu'ils accompagnent leurs enfants afin qu'ils puissent pleinement développer leur potentiel, s'autonomiser, s'épanouir tout en se sentant en sécurité et en évoluant dans un environnement non-violent.<sup>91</sup> Dans le même temps, il n'y a pas « un mode d'emploi » qui fonctionnerait pour tous, une méthode universelle d'éducation. Au contraire, il existe peut-être autant de manières d'élever son enfant qu'il n'y a de dyades ou triades parent(s)-enfant. Les parents font donc face aujourd'hui à de nombreuses injonctions paradoxales : chacun attendant qu'ils éduquent de la meilleure manière qui soit leurs enfants tout en ayant des opinions, parfois contraires, sur la manière de faire. Quelle responsabilité ! Et quelle pression ! Plus qu'hier ? Oui, sans aucun doute. Aujourd'hui, **la parentalité est devenue « “un risque social à part entière”<sup>92</sup>, source de stress et d'épuisement émotionnel »<sup>93</sup>**, un challenge où l'on a « une

multitude de nouveaux défis à gérer, alors que le stress provenant des autres domaines de la vie (travail, couple, etc.) ne disparaît pour autant. »<sup>94</sup> D'où l'apparition de nouveaux phénomènes tels que le syndrome d'épuisement parental. Mais comment en est-on arrivé là ?

Cette évolution de la parentalité résulte de plusieurs transformations de la société occidentale. La première est **la valorisation du culte de la performance**. La culture occidentale actuelle pousse chaque individu à « donner le meilleur de lui-même », à « développer pleinement son potentiel » dans chaque sphère de son existence : à l'école, au travail, dans ses loisirs... La société attend de chaque parent qu'il s'accomplisse aux niveaux professionnel, personnel, conjugal et familial tout en éduquant son enfant de sorte qu'il soit heureux, parfait et performant.<sup>95</sup> Ces attentes génèrent une pression certaine sur les épaules des parents, qui ont, pour nombre d'entre eux, le sentiment d'être débordés ; ce qui, selon le sociologue François de Singly, est « sociale-

<sup>91</sup> M. DALY, « La parentalité positive dans l'Europe contemporaine », *Évolution de la parentalité : enfants aujourd'hui, parents demain, Conférence des Ministres européens chargés des affaires familiales, XXVIII<sup>ème</sup> session, 16-17 mai 2006, Lisbonne, Portugal*, Strasbourg : Conseil de l'Europe, 2007.

<sup>92</sup> M. BOISSON, A. VERJUS, « Le parent et le couple au risque de la parentalité. L'apport des travaux en langue anglaise », *Informations sociales, CXXII, 2005/2*, p. 131, cité par M. PAILLET, *Le burnout parental : un enjeu social et politique*, Bruxelles : La Ligue des Familles, décembre 2016, p. 4.

<sup>93</sup> *Idem*.

<sup>94</sup> M. MIKOLAJCZAK, I. ROSKAM, *op. cit.*, p. 31.

<sup>95</sup> B. LORIER, *Le burn out parental, maladie de notre civilisation ?*, Bruxelles : UFAPEC, « Analyse UFAPEC », avril 2017.

ment valorisant »<sup>96</sup>. Nous ne comptons d'ailleurs plus le nombre de livres à l'attention des « parents débordés » : « Guide de survie pour parents débordés », « 200 recettes pour enfants gourmands. Et parents débordés ! », « Imparfaite et débordée : chroniques d'une maman d'aujourd'hui », etc.<sup>97</sup> Tous ces livres qui donnent des « conseils » aux parents débordés mettent en lumière ces valeurs : si je ne suis pas débordée, c'est certainement que je ne suis pas normale... Un bon parent est donc un parent « débordé », qui court peut-être un peu mais réussit dans les différents domaines de sa vie !

Cette valorisation du culte de la performance prend sa place dans l'une des grandes transformations de la société contemporaine : **la montée de l'individualisme**. Nous sommes de plus en plus amenés à penser d'abord à soi. JE dois être heureux, JE dois m'accomplir et m'épanouir au travail, dans mon couple, dans ma famille... JE dois avoir une bonne estime de moi... L'une des traductions les plus manifestes de cette montée de l'individualisme est la multiplication des formations et coaching en développement personnel – aux titres les plus évocateurs les uns que les autres : « Devenez la personne que vous avez toujours rêvé d'être », « Boostez votre confiance en vous / votre motivation », etc. – qui démontre la valorisation sociétale de l'accomplissement de l'individu avant tout. Or, cet individualisme rentre en totale contradiction avec la fonction parentale, du moins telle que nous nous la représentons aujourd'hui. En effet, la parentalité d'aujourd'hui requiert abnégation et sacrifice de soi. Lorsque nous devenons parent, un grand saut s'opère : nous ne devons plus penser avant tout à nous, mais à notre tout-petit qui est totalement dépendant de nous. Nous devons répondre à tous ses besoins : quand il est petit, le prendre dès qu'il pleure pour le rassurer, l'allaiter jusqu'au moins ses six mois... quand il est plus grand, lui cuisiner des repas « maison », le faire participer à des activités extra-scolaires pour qu'il s'épa-

nouisse (même si c'est en soirée et que cela nous fait courir), l'aider dans ses devoirs pour qu'il réussisse ou lui offrir des cours de soutien (tant pis pour les vacances au soleil !) etc. Les parents font donc face à une **injonction paradoxale** : « [Ils] se retrouvent pris dans un étau entre la pression sociale sur le rôle parental et celle liée à leur épanouissement personnel : ils doivent d'une part tout mettre en œuvre pour que leurs enfants s'épanouissent, et d'autre part, vivre en fonction de leurs propres besoins. »<sup>98</sup>

Tous les jeunes parents ont, un jour ou l'autre, vécu de plein fouet cette injonction paradoxale. En effet, qui ne s'est jamais entendu dire qu'il était fondamental de prendre du temps pour soi, de ne pas s'oublier, de sortir ? Et qui dans le même temps, lorsqu'il sortait sans son/ses enfants, se devait immanquablement de justifier pourquoi son/ses enfants n'étaient pas là ? Ces questions et conseils sont toujours bienveillants et partent d'une bonne intention. Pourtant, ils transmettent deux formes de pression et culpabilisation opposées : l'une à propos de leur accomplissement personnel (« Pense à toi, tu ne dois pas être seulement un parent, mais aussi un homme ou une femme épanouie »), et l'autre à propos de leur rôle parental (« Tu as le temps de sortir, mais où sont tes enfants ? Tu ne passes pas de temps avec eux, t'en occupes-tu vraiment bien ? »). Selon, Isabelle Roskam, psychologue spécialiste de la parentalité et directrice de recherche, « ce contexte contradictoire [conduit] de nombreux parents [à être] sans cesse à la recherche d'un équilibre entre leur vie de parent et leur besoins personnels ou professionnels. Comment se consacrer à ses enfants tout en dégageant du temps pour soi sans sacrifier sa carrière ? Chaque événement, chaque prise de décision risque de devenir un casse-tête. En tant que parent, vous vous posez mille questions, toujours dans la crainte de faire le mauvais choix, soit en délaissant vos enfants ("par égoïsme, quelle honte !"), soit en vous négligeant vous-mêmes ("par au-

<sup>96</sup> F. DE SINGLY, *L'injustice ménagère : pourquoi les femmes en font-elles toujours autant ? Les raisons des inégalités de travail domestique*, Paris : Armand Colin, 2007, cité par B. LORIERIS, *op. cit.*

<sup>97</sup> F. KOCHMAN, *Guide de survie pour parents débordés : le mode d'emploi qui aurait dû être fournie avec votre bébé*, Paris : L'Archipel, 2004 ; A. BOURDIN, *200 recettes pour enfants gourmands. Et parents débordés !*, Levallois-Perret : Studyrama, 2014 ; R. SIMON, *Imparfaite et débordée : chroniques d'une maman d'aujourd'hui*, Paris : Salvatore, 2016.

<sup>98</sup> I. ROSKAM, « Entre sacrifice et individualisme : trouver son équilibre », *Jepenseaussiamoi.be*, s. d., [en ligne :] <http://www.jepenseaussiamoi.be/entre-sacrifice-et-individualisme-trouver-son-equilibre.htm?lng=fr>, consulté le 17 juin 2018.

tosacrifice, quel manque de personnalité !"). [...] Trouver un juste milieu n'est pas facile mais est pourtant indispensable pour ne pas verser dans la négligence vis-à-vis de ses enfants ou dans l'épuisement parental qui peut mener jusqu'au burn-out parental. »<sup>99</sup> On le constate, la pression sociale liée au culte de la performance et à l'individualisme demande aux parents de faire des sauts continuels entre abnégation et égoïsme. Si un équilibre n'est pas trouvé entre ces attentes contradictoires, alors le burn-out rôde.

Si la société devient de plus en plus individualiste et tournée vers la performance, nous pouvons également nous demander si le rôle parental a toujours nécessité ces sacrifices personnels ou si au contraire cette fonction parentale s'est également transformée. Poser la question c'est y répondre ! En effet, de la génération de nos arrière-grands-parents à celle des pères et mères d'aujourd'hui, le modèle parental s'est profondément transformé. L'enfant prenant progressivement une place prédominante. Nous pouvons d'abord constater cette évolution au niveau législatif. Historiquement le père avait toute puissance au sein de sa famille : le Code Civil de 1804 considérait « le père comme le chef unique et omnipotent de la famille. [...] Le législateur estimait à l'époque qu'il n'avait pas à intervenir dans la sphère familiale. »<sup>100</sup> Progressivement, la notion de protection de l'enfant apparaît, entérinée par la loi du 15 mai 1912 qui met en place un mécanisme de contrôle de la puissance paternelle et la possibilité de déchéance parentale.<sup>101</sup> Dans les années 1980, il ne s'agira plus seulement de protéger l'enfant, mais également de garantir ses droits, lesquels sont consacrés par la Convention internationale des droits de l'enfant adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies le 20 novembre 1989. Celle-ci **met en avant « l'intérêt supérieur de l'enfant »** (article 3) et consacre la responsabilité, le droit et le devoir des parents

d'élever leur enfant, d'assurer son développement et de lui permettre l'exercice de ses droits (article 5 et 18 notamment). Il incombe dès lors aux parents d'éduquer leurs enfants afin qu'ils grandissent dans un « climat de bonheur, d'amour et de compréhension »<sup>102</sup> et qu'ils puissent développer pleinement leurs capacités et leur personnalité.<sup>103</sup> Ne nous y trompons pas, cette Convention (encore trop souvent bafouée aujourd'hui) est une grande avancée pour les enfants. Néanmoins, elle contribue à développer l'idée d'une parentalité où la place de l'enfant dans la famille est prédominante, au détriment peut-être des contraintes temporelles, budgétaires ou professionnelles qui pèsent sur les parents en général. C'est ce que la philosophe Catherine Halpern, nomme **le puérocentrisme**. Celui-ci est renforcé par la diffusion d'une recommandation du Conseil de l'Europe relative au soutien à la parentalité qui estime que la parentalité se doit d'être positive. Cette « parentalité positive se réfère à un comportement parental fondé sur l'intérêt supérieur de l'enfant qui vise à l'élever et le responsabiliser, qui est non violent et lui fournit reconnaissance et assistance, en établissant un certain nombre de repères favorisant son plein développement »<sup>104</sup>. L'histoire législative, que nous avons à peine effleurée ici, nous montre l'évolution de la parentalité : de la puissance paternelle du Code napoléonien, l'enfant se voit le droit d'être protégé de parents violents ou criminels, puis se voit finalement garantir le droit de s'épanouir dans un environnement aimant, bienveillant et sécurisé. **Le parent, dès lors, est au service de son développement.**

Cette transformation de la parentalité ne se ressent pas seulement au niveau législatif, mais également dans l'ensemble de la société. Chacun peut le constater par soi-même : ouvrez simplement les journaux. Ils regorgent de rubriques « conseils aux parents », tels que cet article de *La Libre Belgique* du 13 juin der-

<sup>99</sup> I. ROSKAM, « Entre sacrifice et individualisme... », *op.cit.*

<sup>100</sup> L. STAQUET, M. LAMBERT, *Analyse historique et juridique de la mesure de déchéance parentale*, Bruxelles : La CODE, décembre 2006, [en ligne :] [https://www.lacode.be/IMG/pdf/analyse\\_decheance\\_parentale\\_dec06.pdf](https://www.lacode.be/IMG/pdf/analyse_decheance_parentale_dec06.pdf), consulté le 17 juin 2018.

<sup>101</sup> *Idem.*

<sup>102</sup> Préambule de la Convention relative aux droits de l'enfant. ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES NATIONS UNIES, *Convention relative aux droits de l'enfant*, New-York : ONU, adoptée le 20 novembre 1989.

<sup>103</sup> Cette Convention consacre également le devoir de chaque État de soutenir la parentalité.

<sup>104</sup> *Recommandation Rec(2006)19 du Comité des Ministres aux États membres relative aux politiques visant à soutenir une parentalité positive*, Strasbourg : Conseil de l'Europe – Comité des Ministres, 13 décembre 2006.

nier : « Quand on n'arrive pas à dire non à son enfant »<sup>105</sup> ou celui du *Magazine du Monde* daté du 4 avril : « Allo, maman, bobo : Non, je veux pas ! »<sup>106</sup>. Ou allez surfer sur Internet : vous retrouverez nombre de sites et de blogs consacrés à la parentalité positive<sup>107</sup> (qui ajoutent une pression supplémentaire). Vous pouvez également ouvrir vos réseaux sociaux (Instagram ou Facebook) afin de consulter les nombreux comptes de mamans qui mettent en scène leur vie de famille parfaite<sup>108</sup> ; ou encore aller vous balader en librairie au rayon parentalité, pour trouver nombre de guides et modes d'emploi... La parentalité au service de l'enfant prend donc une place de plus en plus importante dans notre société. Les psychologues ne sont pas en reste dans cette évolution de la notion de parentalité : à la suite de leurs études sur l'attachement, le développement et l'éducation des enfants, ils ont largement diffusé leurs idées dans le champ scolaire, dans des ouvrages, dans des campagnes d'affichages ou des spots audiovisuels, etc.<sup>109</sup> Le « message central est assez clair : "Pour que vos enfants soient épanouis et brillants, soyez de très bons parents. Et nous pouvons vous dire comment faire..." »<sup>110</sup> **La parentalité s'est donc transformée : centrée sur l'enfant, au détriment du parent, elle est sortie de la sphère privée pour devenir l'affaire de tous.** « Plus que jamais, les parents du XXI<sup>e</sup> siècle sont conscients de l'ampleur de leurs responsabilités vis-à-vis de leurs enfants. Plus que jamais, ils se sentent évalués... remis en cause constamment. »<sup>111</sup>

Les parents d'aujourd'hui ne sont plus

ceux d'hier. Parce que l'enfant a pris une place prédominante, que nous l'avons mis au centre de nos préoccupations. Mais pas seulement, c'est également parce que **notre manière d'envisager la parentalité s'est modifiée** : être parent est envisagé comme un travail qui nécessite un certain nombre de compétences à acquérir. En effet, alors que nos propres parents et/ou grands-parents apprenaient à élever des enfants « sur le tas », par observation ou en s'étant occupés de leurs frères et sœurs plus jeunes, les pères et mères d'aujourd'hui n'ont pas cette expérience. Dès lors, ils auront une plus grande tendance à aller chercher « le mode d'emploi » dans les livres, sur Google ou les réseaux sociaux, ou encore auprès d'experts.<sup>112</sup> Alison Gopnik, psychologue du développement, désigne ce nouveau mode « d'être parent » comme étant **le parenting**. Selon cette figure de proue de la psychologie de l'enfant, « quelque chose a changé à la fin du XX<sup>e</sup> siècle. Les parents ont eu des enfants beaucoup plus tard, à 30 ou 40 ans, sans pour autant avoir acquis une quelconque expérience sur la manière d'en prendre soin. Lorsque vient l'heure de devenir parent, ils pensent devoir procéder de la même façon qu'en étudiant ou en travaillant, c'est-à-dire en suivant des modèles, en visant des compétences et buts à atteindre. [...] Les traditions d'autrefois ont été remplacées par des prescriptions qui touchent aussi bien au développement qu'à la socialisation, à la scolarité ou la santé des enfants... Il faudrait apprendre à être parent de manière professionnelle, tout comme on apprendrait à devenir journaliste ou ma-

<sup>105</sup> N. VANCRAVENEST, « Quand on n'arrive pas à dire non à son enfant », *LaLibre.be*, 13 juin 2018, [en ligne :] <http://www.lalibre.be/lifestyle/psycho/quand-on-n-arrive-pas-a-dire-non-a-son-enfant-5b20cc265532a296886ed9a7>, consulté le 18 juin 2018.

<sup>106</sup> M. DURETZ, « Allô maman bobo : « Non, je veux pas ! » », *M Le Mag*, 4 avril 2018, [en ligne :] [https://www.lemonde.fr/m-perso/article/2018/04/04/allo-maman-bobo-non-je-veux-pas\\_5280333\\_4497916.html](https://www.lemonde.fr/m-perso/article/2018/04/04/allo-maman-bobo-non-je-veux-pas_5280333_4497916.html), consulté le 18 juin 2018.

<sup>107</sup> Si vous voulez une bonne dose de culpabilisation, n'hésitez pas à aller faire un tour sur le site <https://www.coolparentsmakehappykids.com/>, un blog de parentalité positive qui donne des conseils dans lesquels les parents semblent oubliés !

<sup>108</sup> Vous pouvez lire à ce propos : Z. DRYEF, « Le retour de la mère parfaite », *Le Monde*, 27 mai 2016, [en ligne :] [https://www.lemonde.fr/m-perso/article/2016/05/27/le-retour-de-la-mere-parfaite\\_4927830\\_4497916.html](https://www.lemonde.fr/m-perso/article/2016/05/27/le-retour-de-la-mere-parfaite_4927830_4497916.html), consulté le 18 juin 2018. Cet article analyse le phénomène Instagram des mères parfaites et du risque de burn-out associé au fait de vouloir atteindre cet idéal. Vous pouvez également lire cet article de Rue89 : R. GREUSARD, « Mères parfaites : des meufs montrent leur vraies images, ça soulage », *L'Obs avec Rue89*, 9 novembre 2015, [en ligne :] <https://www.nouvelobs.com/rue89/rue89-nos-vies-connectees/20151109.RUE1223/meres-parfaites-des-meufs-montrent-leurs-vraies-images-ca-soulage.html>, consulté le 18 juin 2018. Cet article est un « coup de gueule » contre les mères qui mettent en scène un bonheur/idéal inatteignable. Rafraichissant !

<sup>109</sup> M. MIKOLAKCZAK, I. ROSKAM, *op. cit.*, p. 17.

<sup>110</sup> *Idem*.

<sup>111</sup> *Idem*, p. 16.

<sup>112</sup> On voit d'ailleurs se développer actuellement un nouveau métier : coach en parentalité.

nager. »<sup>113</sup> Le problème de ce modèle, très répandu dans notre société, est qu'il « tente d'imposer l'idée que ce que vous faites juste en vous occupant d'un enfant dont vous souhaitez prendre soin est insuffisant. **Ce modèle**

**ne fait que renforcer l'anxiété des parents. Ils ont le sentiment de ne jamais en faire assez. »**<sup>114</sup> Si les parents vont jusqu'au bout de la logique de ce modèle, ils risquent de s'épuiser rapidement...

### « Pour qu'un enfant grandisse, il faut tout un village »

La société actuelle envisage les parents d'aujourd'hui comme des adultes qui sont au service de l'épanouissement de leur(s) enfant(s). Cette évolution fait peser une responsabilité sur les épaules des parents. Responsabilité démultipliée par l'individualisme de notre société actuelle qui érige l'épanouissement personnel et la perfection au rang de valeur morale. Dans le même temps, cette montée de l'individualisme associée à des changements de mode de vie a réduit la famille nucléaire à son plus simple appareil : alors qu'il y a quelques dizaines d'années, plusieurs générations cohabitaient sous le même

toit, aujourd'hui, le ménage s'est réduit à deux générations, le/les parent(s) et l' / les enfant(s). Ainsi, les parents d'aujourd'hui ont de plus en plus de pression et de moins en moins d'aide « à la maison ». Éviter le burn-out est un véritable jeu d'équilibriste, l'évolution de notre société ayant réuni toutes les conditions propices à l'épuisement.

Et si... on s'arrêtait une minute ? Et si... nous réfléchissions à ce que nous voulons vraiment, à la culture, aux valeurs et à la société que nous voulons transmettre à nos enfants ?

\*\*

## Pour aller plus loin...

- DESSEILLES M., MIKOLAJCZAK M., *Vivre mieux avec ses émotions*, Paris : Odile Jacob, 2013.
- HOLSTEIN L., *Le burn-out parental. Surmonter l'épuisement et retrouver la joie d'être parent*, Paris : Josette Lyon, 2014.
- MIKOLAJCZAK M., J. QUOIDBACH, I. KOTSOU, D. NELIS, *Les compétences émotionnelles*, Paris : Dunod, « Psycho Sup », 2009.
- MIKOLAJCZAK M., ROSKAM I., *Le burn-out parental : l'éviter et s'en sortir*, Paris : Odile Jacob, 2017.
- MIKOLAJCZAK M., ROSKAM I., *Le burn-out parental : comprendre, diagnostiquer et prendre en charge*, Bruxelles : De Boeck Supérieur, 2018.

## Vous pensez vivre un burn-out ?

- Une équipe à votre écoute : CPS Parentalité, <https://uclouvain.be/fr/instituts-recherche/ipsy/cps-parentalite.html>.
- Un psychologue proche de chez vous : <https://www.bfp-fbp.be/fr/psycholoog/zoeken>.

<sup>113</sup> A. MINART, « Rencontre avec Alison Gopnik. Halte au surinvestissement parental ! », *Sciences humaines*, CCXCVII, novembre 2017.

<sup>114</sup> *Idem*, p. 31.

## **Le burn-out**

Symptôme du malaise de notre société

## 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 mentales 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 pilotes – mis

<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 pouvez 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 pouvez 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 (épuisement 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).

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 productivité 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,

<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'envoleront du jour au lendemain.

<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.

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 hypothèse : **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> ;
- « 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 seniors 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

<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.*).

<sup>31</sup> Objectif O2., sous-objectif O2.3, 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 jusque 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.

surtout de l'ambition de maintenir au travail 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.*

## V. Épuisés nous sommes, épuisés 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

<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.

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 traitement 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 ?

\* \*

## Pour aller plus loin...

- DE GAULEJAC V., MERCIER A., *Manifeste pour sortir du mal-être au travail*, Paris : Desclée de Brouwer, 2013.
- EHRENBERG 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/iacchos/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, *Cahier - Le burn-out*, Bruxelles : CPCP, Cahier du CPCP n°1, octobre 2018, [en ligne :] <http://www.cpcp.be/publications/cahier-burnout>.

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

Ce cahier rassemble en un seul document trois analyses portant sur ce que d'aucuns nomment le " mal du siècle ". Chacune de ces analyses se penche sur un aspect différent d'une problématique complexe, à la fois sensible et méconnue, tangible et mal comprise. Cette tentative de synthèse ne prétend pas à l'exhaustivité. Elle espère contribuer à nourrir utilement une réflexion globale, d'autant plus nécessaire qu'elle porte sur d'authentiques enjeux de société.

## 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/publications](http://www.cpcp.be/publications)