

# Le burn-out un syndrome en soif de reconnaissance

Une analyse de Marie-Sarah Delefosse



: indique un lien consultable dans l'Internet

« 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 présentisme 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.

<sup>1</sup> L'analyse du CPCP sur le sujet est disponible en ligne : M.-S. DELEFOSSE, *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 Katrin 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.

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 ».

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

<sup>5</sup> M.-S. DELEFOSSE, *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.

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.

<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.

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'inadaptation 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 médical 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.

<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.*

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

## 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.

### 1. 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,

<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 Moïra 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.

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 résulte **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>

#### a. 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

<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.

<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.



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.

## b. 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>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 jus-

<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.

tice 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 travailleurs, 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.**

<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.*

## 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 jauge 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,

<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.

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 : 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>

<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.*

### *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>*

## 2. 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.

### a. L'épuisement

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

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

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

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>

## b. 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 désinvestissement

<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.*

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>

### c. 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 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.

<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.

<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. OLIE, P. LÉGERON, *op. cit.*, p. 355.



## 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 surinvesti dans son travail. Ces signaux envoyés par l'organisme représente cette phase du burn-in.*

<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.

### 3. Circonscrit à une sphère précise

Le burn-out est donc un syndrome tridimensionnel 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

#### 1. 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 symptômes 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	<p>Troubles du sommeil, fatigue chronique ou profonde ;</p> <p>Sentiment de baisse d'énergie, tensions musculaires avec douleurs rachidiennes (dos et nuque) ;</p> <p>Troubles de l'appétit, douleurs gastriques, maux de tête, vertiges, nausées, prise ou perte de poids ;</p> <p>Vulnérabilité du système immunitaire ; etc.</p>
Affectives/ Émotionnelles	<p>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.</p>



<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	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. ;
	Réduction de la motivation, du sentiment d'efficacité personnel, du contrôle perçu... ;
	Diminution de l'idéalisme, présence d'une dualité : quitter le travail ou rester ; etc.
Comportementales	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.

## 2. 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 diabète de type II ; de blessures graves et de mort prématurée »<sup>53</sup>.

<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.

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 présentisme, 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 présentisme), 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 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

<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-5a6eb4fbcd7083db8bd43f2b>, consulté le 20 juin 2018.

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

<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 estiment 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.

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.

### 3. 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 :

<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.

## 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 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

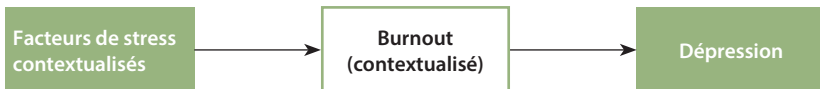
<sup>60</sup> D. HELL, « Fatigue et dépression », *Revue médicale suisse*, XI, 2015, p. 382.

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

travail, explique d'ailleurs que « la dépression suppose une spirale descendante, une forme d'abattement, tandis que le burn-out s'inscrit, au contraire, dans une spirale ascendante, 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>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://entreprise.lexpress.fr/rh-management/burn-out-les-symptomes-d-un-mal-meconnu\\_1522256.html](https://entreprise.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 primaires 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 dé-

<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.*

tecter 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.

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

<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.

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 ?

\* \*

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

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

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



---

## 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.



DELEFOSSE Marie-Sarah, *Le burn-out : un syndrome en soif de reconnaissance*, Bruxelles : CPCP, « Analyses », 2018, [en ligne :] <http://www.cpcp.be/etudes-et-prospectives/collection-au-quotidien/burnout-professionnel>.

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

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 dernier, 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 de la communauté médicale mais aussi politique. Le burn-out ne serait-il qu'un mythe ? À la suite de ce questionnement, nous vous proposons dans cette analyse d'étudier cette problématique du burn-out professionnel : ses caractéristiques, ses causes et conséquences, mais aussi l'enjeu social que cache ce syndrome si répandu.

## Centre Permanent pour la Citoyenneté et la Participation

Rue des Deux Églises, 45 – 1000 Bruxelles

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

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



Chaque jour, des nouvelles du front !

[www.facebook.com/CPCPasbl](https://www.facebook.com/CPCPasbl)

Toutes nos publications sont disponibles  
en téléchargement libre :

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