

# Burn-out: pourquoi ?

Il devient difficile aujourd'hui de ne pas associer le travail au **stress** et au **burn-out**. Tout le monde en parle : est-ce une mode ou le mal du siècle ?

Ce dossier tente de répondre à des questions que l'on se pose souvent et, pour certaines, que l'on devrait plus souvent se poser... Comment un travail, commencé avec enthousiasme et implication, peut-il devenir parfois, au fil du temps, une charge insoutenable? Comment garder le plaisir de son activité professionnelle sans tomber dans les excès d'investissement? Comment **gérer le stress** pour le garder sous contrôle, comment préserver un équilibre satisfaisant entre la vie professionnelle et la vie privée? Enfin, **comment reconnaître les signes avant-coureurs du burn-out?**

Ils ne mouraient pas tous, mais tous étaient frappés.

(Les animaux malades de la peste. Jean de La Fontaine).

## QU'EST-IL UTILE DE SAVOIR SUR LE STRESS ET LE BURN-OUT ?



Le **burn-out** est un terme anglais dont la signification littérale est « se consumer, brûler de l'intérieur ».

En français, on parle de **syndrome d'épuisement professionnel**.

Le burn-out s'installe très progressivement. Il est la résultante d'interactions entre l'environnement de travail, des facteurs de stress liés à l'organisation du travail, aux relations interpersonnelles, etc., et des facteurs individuels.

Il se caractérise au final par une sensation d'**épuisement physique, mental et émotionnel**.

## **Quelle est la fréquence du stress en entreprise ?**

Selon l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, près d'un salarié européen sur 4 souffre de stress au travail. Le stress serait responsable de 50 à 60% de l'absentéisme au travail.

Dans le volet belge de l'enquête européenne menée en 2010 par la Fondation pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, environ 40% des travailleurs et employeurs en Wallonie disaient se sentir « stressés », toujours ou la plupart du temps.

Le stress concerne n'importe quel travailleur, quelle que soit sa fonction, son secteur de travail, la taille de son entreprise.

Photo © alphaspirit – Fotolia.com

## **Le stress**

Le stress est un processus d'adaptation, la manière dont notre organisme répond et réagit à une situation nouvelle et/ou exigeante ou difficile à vivre.

Le stress déclenche en nous toute une série de réactions, destinées à nous permettre de nous adapter et à faire front. Le corps se met en état d'alerte : l'attention est en éveil, les rythmes cardiaques et respiratoires s'accélèrent.

Si la réaction de stress est temporaire ou de courte durée, il

n'y a aucun souci : ce stress fait partie de la vie et peut avoir des effets bénéfiques, on est plus attentif, plus concentré par exemple.

Le stress ressenti à court terme, comme par exemple lorsqu'on doit terminer un travail, passer un examen, respecter un délai, peut avoir des effets positifs : il peut en effet stimuler chacun à réaliser son objectif. Le stress peut devenir un risque pour la santé lorsqu'il est éprouvé dans la durée.

Certains évènements heureux (mariage, promotion professionnelle), certaines situations de crise (décès, divorce, perte d'emploi, crise de couple, etc) représentent des sources possibles de stress aigus importants.

Des difficultés financières, de logement, des relations de travail problématiques peuvent être vécues comme des stress permanents, auxquels s'ajoutent souvent des désagréments inhérents à la vie quotidienne (embouteillage, retards, imprévus).

Il arrive que le cumul et la gestion de tous ces stress potentiels deviennent problématiques.

Le **stress chronique est nocif** : corps et esprit ne connaissent plus de repos.



Les conséquences s'inscrivent profondément dans notre organisme : le taux de cortisol (hormone naturelle du stress)

s'élève.

A la longue, un taux excessif de cette hormone entraîne des changements de comportement, une baisse d'efficacité de notre système de défense immunitaire, des troubles cardiovasculaires, etc.

Vous pouvez lire sur ce site notre article « [Stress : pour le meilleur et le pire](#) » .

La perception et la tolérance au stress sont très variables : ce qui représente un stress pour une personne ne le sera pas forcément pour une autre.

La sensibilité individuelle et la perception subjective de la situation sont importantes : certains résistent mieux que d'autres à des exigences élevées

Un même sujet de stress peut être bien toléré à certaines étapes de notre vie et au contraire nous apparaître insurmontable à un autre moment.

Photo© paul prescott – Fotolia.com

## Quelles sont les caractéristiques du burn-out ?

Les scientifiques distinguent trois axes principaux au syndrome de burn-out.

### **L'épuisement émotionnel**

Il se manifeste par une limitation de la capacité à entrer en relation émotionnelle avec son entourage (collègues, clients, usagers) : on manque d'énergie, on se sent littéralement « vidé » nerveusement, on devient irritable, peu attentif et à l'écoute des autres, lointain. Cet épuisement n'est pas amélioré par le repos ou les vacances.

### **La déshumanisation de la relation à l'autre**

On perd ses capacités d'empathie, de se mettre à la place des autres et de les comprendre. On devient froid, peu respectueux

et cynique dans ses rapports à autrui (clients, usagers, collègues, amis). A l'extrême, on peut adopter des attitudes de rejet, voire de maltraitance.

## **La perte d'accomplissement personnel**

On évalue négativement son travail, ses compétences, son efficacité. On a l'impression d'être inutile, d'avoir perdu le sens et le plaisir de son travail, de vivre un échec.

De manière simplifiée, on peut dire que la **notion de burn-out se rattache plutôt à la vie professionnelle**, bien que ses conséquences touchent la vie entière de la personne.

Certains experts limitent le burn-out uniquement à la sphère de vie professionnelle. Mais cet avis n'est pas partagé par tous et des états de burn-out en lien avec des difficultés familiales seraient possibles.

## **Comment le burn-out s'installe-t-il ?**

Le phénomène débute **insidieusement**, très progressivement.

Le burn-out est considéré comme une réponse à un stress chronique, notamment émotionnel. L'organisme, après un moment variable selon les circonstances et les individus, n'en peut plus : on est « au bout du rouleau ».

Le burn-out est lié notamment à un cumul de facteurs de stress chroniques subis dans la vie professionnelle, pendant des périodes prolongées.

Le stress peut venir du déséquilibre perçu entre ce qui est exigé d'une personne et les ressources dont elle dispose pour répondre à ces exigences.

Tous les aspects du travail peuvent y contribuer : le type de tâches, l'organisation (horaires, répartition et durée des tâches, etc), l'environnement (locaux, bruit, etc), les relations interpersonnelles, le contexte sociétal et macro-économique, etc.

Citons, de manière non exhaustive, des facteurs qui peuvent être impliqués :

- les difficultés de concilier l'équilibre vie privée et vie professionnelle
- l'instabilité et le manque de sécurité d'emploi
- l'inadaptation (voire l'insalubrité) des locaux, le bruit excessif, l'inconfort thermique, les conditions d'éclairage, etc
- les horaires trop lourds, trop fragmentés, trop irréguliers
- les exigences trop élevées ou au contraire trop peu précises ou changeantes
- l'excès de routine (tâches répétitives)
- l'excès de responsabilité et/ou l'absence de droit de regard sur les tâches à remplir
- les conflits et/ou le manque de soutien des collègues, l'individualisme, l'excès de communication virtuelle au détriment des rencontres humaines
- le manque de reconnaissance du travail accompli, les évaluations de résultats qui ne tiennent pas compte des efforts consentis pour les obtenir
- le manque d'adéquation entre notre travail et nous (sur le plan moral, philosophique, physique, etc)
- les manifestations de violence physique ou psychologique sur le lieu de travail
- les rapports difficiles avec la clientèle ou les usagers
- l'environnement macro-économique : crise, compétitivité, recherche de la rentabilité à tout prix, concurrence, etc.

Le chômage est évidemment lui aussi source de stress, lié à l'insécurité, à la précarité et à la perte de statut social.

La multiplicité des causes explique que l'on distingue parfois des formes différentes d'épuisement professionnel :

1. dans la première, l'individu remplit parfaitement ses tâches, mais se trouve face à trop de stress et à trop peu de gratifications ; souvent il se décourage, s'épuise et finit par abandonner son travail
2. dans la deuxième, l'individu travaille de plus en plus dur, s'agite jusqu'à l'épuisement, à la poursuite de gratifications pour compenser l'étendue du stress ressenti ;
3. dans la troisième, l'individu ne rencontre pas des tensions excessives, mais plutôt des conditions de travail trop monotones et peu stimulantes.

Le burn-out n'est pas une faiblesse, ni une maladie mentale.

C'est un **déséquilibre de vie** qui s'est installé petit à petit :

- déséquilibre entre une situation de travail exigeante et les ressources de l'individu
- déséquilibre entre les attentes vis-à-vis du travail et les satisfactions ressenties
- déséquilibre entre l'investissement professionnel et les autres centres d'intérêts (culture, sport, hobby, loisir...)
- déséquilibre relationnel entre vie professionnelle et vie privée (famille, amis, etc)
- etc

[Retour en haut de page](#) ↑

---

## PRÉVENIR LE BURN-OUT ?

Le burn-out est la résultante d'**interactions entre l'environnement de travail et des facteurs individuels**.

Les responsabilités dans une situation de burn-out sont donc partagées entre l'employé et l'employeur, et pour les travailleurs indépendants, entre eux-mêmes et leurs clients.

La **prévention du burn-out repose donc sur une approche mixte** :

- améliorer l'environnement de travail et notamment mener une politique active de lutte contre le harcèlement
- agir individuellement pour améliorer ses capacités de gestion du stress et changer son regard sur le travail.

Cependant, une autre dimension fondamentale des atteintes au bien-être au travail est **sociétale**. Citons par exemple :

- le bouleversement des normes d'organisation du travail, la mondialisation et la concurrence économique planétaire effrénée,
- le climat de concurrence instauré au sein même de certaines entreprises, la course à la productivité, la diminution sans fin des effectifs, et en conséquence l'accroissement du nombre de tâches à accomplir par

- chacun,
- souvent, la perte de sens et d'une vision à long terme de la finalité de l'entreprise ou de l'organisme employeur,
  - la progression de l'individualisme et le recul des solidarités spontanées (entre collègues notamment) et organisées (syndicats),
  - etc.

### **Le travail : sens et satisfaction**

A parler uniquement de stress professionnel et de burn-out, on en vient à connoter très négativement le travail.

Pourtant, de nombreuses personnes peuvent témoigner des satisfactions qu'elles y trouvent !

Dans notre organisation de société, le travail, à des doses et dans des conditions normales, remplit différents rôles et peut amener des bénéfices divers :

- il génère un revenu, donc garantit un pouvoir d'achat et de consommation;
- il confère un statut et, par conséquent il peut contribuer à un sentiment d'utilité sociale et inspirer le respect;
- il structure le temps et l'espace;
- il favorise des relations interpersonnelles officielles ou spontanées;
- il peut permettre de bâtir des projets et de les réaliser, d'être créatif;
- il peut donner du sens à la vie.

## **Burn-out: actions sous la responsabilité de l'entreprise**

Une entreprise peut promouvoir un environnement professionnel favorable à la prévention du syndrome d'épuisement professionnel.



Une telle politique repose par exemple sur des éléments tels que

- une définition précise du profil de fonction de chacun
- une fixation d'objectifs clairs, proportionnés aux moyens mis en œuvre et au temps de travail presté
- une procédure instituée régulière de communication entre employeur (hiérarchie) et employé
- etc.

Une entreprise peut aussi proposer régulièrement à ses cadres et employés des séminaires de gestion du stress ou des groupes de parole animés par des intervenants extérieurs, pour permettre les échanges sur la prévention du burn-out.

Photo© endostock – fotolia.com

## Violence morale et physique

Un environnement professionnel exempt de toute **violence morale** doit être garanti. Ceci passe notamment par

- une définition précise et publique des actes et attitudes qui ne peuvent être tolérés,
- l'information sur les conséquences du harcèlement et sur les sanctions auxquelles il donne lieu
- l'information sur la procédure à suivre pour déposer une plainte
- l'accès aux services et personnes pouvant fournir une assistance doit être facilité et les modalités

d'intervention et de confidentialité précisées.

La **violence physique** est l'un des risques professionnels les plus graves. Elle englobe les insultes, les menaces ou les agressions physiques.

Les actes violents sont parfois imprévisibles.

Mais souvent, des facteurs de risque sont présents : travail en contact avec des publics difficiles, circonstances conflictuelles, manipulation d'argent, travail solitaire.

Les conséquences d'incidents violents peuvent être graves. La prévention est essentielle et est basée sur une évaluation précise des risques liés à l'activité professionnelle.

Des mesures simples comme la réorganisation des horaires en vue d'éviter de travailler seul, la mise en place d'un éclairage adéquat et de systèmes de surveillance vidéo, etc peuvent être efficaces. Une formation peut être proposée au personnel à risque, pour améliorer la reconnaissance des signaux alarmants et la gestion de l'agressivité.

## Harcèlement



On peut parfois vivre des situations d'agressions verbales ou même physiques sur son lieu de travail. Un supérieur hiérarchique peut devenir maltraitant, injurieux, méprisant... Un(e) collègue (ou un groupe de collègues) peut tenter d'exclure une personne et de l'isoler.

Les prétextes sont variés : éléments de la vie privée et affective, mise en doute des compétences professionnelles, origine ethnique, sexe, orientation sexuelle, statut, etc.

La victime peut ainsi subir des oublis de convocation à des réunions, être interrompue systématiquement lorsqu'elle veut

prendre la parole, régulièrement ridiculisée sous divers prétextes, surchargée de travail ou au contraire laissée sans occupation, se voir confier des tâches totalement inutiles ou inexécutables, etc.

Ces cas peuvent être qualifiés de **harcèlement** moral ; ce terme fait référence à un comportement abusif, répété, dirigé à l'encontre d'un salarié ou d'un groupe de salariés et consistant à traiter injustement, à humilier, à fragiliser ou à menacer la personne harcelée.

Ces situations provoquent un stress considérable pour la victime et sa famille. Car les conséquences débordent du cadre professionnel pour se manifester dans tous les aspects de l'existence. Perte d'estime de soi, apathie, anxiété, dépression peuvent durablement peser sur la vie de tous les jours.

Une intervention de personnes extérieures au service ou à l'entreprise est généralement nécessaire, pour analyser la situation et proposer des solutions.

[Plus d'informations sur la législation belge.](#)

Photo © natasamandic – Fotolia.com

## **Le burn-out chez les indépendants et entrepreneurs de TPE et PME**

Ces personnes s'investissent généralement fortement dans leur travail. Leurs motivations sont multiples et variées... tout comme les sources de stress chronique :

- prestations excessives et horaires variables
- concurrence
- multiplicité des tâches, allant du coeur de métier à l'ensemble des prestations administratives et financières nécessaires à la survie de l'activité
- contacts parfois difficiles avec la clientèle

- problèmes financiers
- difficultés de gestion des ressources humaines
- multiplicité et fluctuations des réglementations, démarches administratives
- etc.

Par ailleurs, les **entrepreneurs** et les **indépendants** auraient, d'après certaines études (Olivier Torrès. La santé du dirigeant. De la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salubre. Ed. De Boeck), particulièrement tendance à négliger leur santé. L'adoption d'un mode de vie protecteur est souvent oubliée et on constate au contraire : carence de sommeil, alimentation inadéquate, absence d'activités physiques, insuffisance de loisirs... L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée est rarement préservé.

Il n'est donc guère étonnant que les cas de burn-out soient également fréquents parmi ces personnes, avec pour conséquence aggravante la mise en péril de la survie de l'entreprise ou de la pratique indépendante.

Une réflexion individuelle et une remise en question des pratiques professionnelles est nécessaire dès les premiers signes avant-coureurs du burn-out.

Un soutien extérieur professionnel doit être recherché, à titre personnel : bilan chez son médecin de famille, coaching, échanges avec d'autres entrepreneurs et professionnels, etc.

Pour plus d'informations : [www.7jsante.be](http://www.7jsante.be)

## **Se prendre en mains pour éviter le burn-out**

**Certaines personnes sont plus vulnérables au burn-out.**



Ce sont par exemple

- celles qui donnent à leur travail une place centrale dans leur vie, au détriment de ses autres composantes
- celles pour lesquelles la réussite professionnelle est le but unique et ultime
- celles qui s'évaluent principalement selon leurs performances professionnelles, et ne voient plus leurs qualités dans d'autres domaines
- celles qui ne peuvent dire « non » et que le manque de limites amène à accepter des surcharges excessives de travail, voire des missions impossibles
- celles qui recherchent la perfection, qui ont le sentiment de devoir être « parfaites » en tout
- celles qui manquent de confiance en elles-mêmes, qui pensent avoir une moindre valeur que les collègues : ces personnes s'attribuent leurs difficultés et échecs, sans s'interroger sur les facteurs externes qui les ont favorisés.

L'équilibre psychique d'un individu est fragilisé lorsqu'il se réfugie dans le travail et néglige les autres aspects de sa vie.

## **Burn-out : agir vis-à-vis de votre entreprise**

Si vous sentez que vous êtes régulièrement **insatisfait ou stressé** par votre travail, ou si vous avez l'impression que votre travail a perdu son sens, réfléchissez aux éléments que vous pourriez modifier.

En se basant sur les origines les plus fréquentes du **burn-out**, vous pourriez par exemple revendiquer plus de responsabilités, ou plus de clarté dans la définition de celles-ci, dans la planification de vos propres tâches, ce qui vous donnerait un sentiment de meilleur contrôle sur votre travail. Vous pourriez aussi demander à être associé davantage à la prise de décision concernant vos projets ou tâches.

Si vous estimez que vous êtes **surchargé de travail** et si vous ne parvenez pas à vous en sortir :

- parlez-en à un (ou des) collègues en qui vous avez confiance. Partager vos préoccupations est une démarche utile pour pouvoir analyser et relativiser votre situation
- si le climat relationnel dans votre entreprise le permet, faites-le savoir à votre supérieur hiérarchique ou à un représentant du personnel
- consultez un intervenant extérieur (psychothérapeute, coach, syndicat, etc).

Dans les entreprises d'une certaine taille, le Comité de prévention et de protection au travail (CPPT) est chargé du suivi des risques psychosociaux et de la mise en place de plan d'actions visant à une meilleure gestion du stress au travail.

Si vous êtes victime de **harcèlement**, parlez-en avec la personne désignée au sein de votre entreprise, ou avec le service de médecine du travail auquel votre entreprise est affiliée.

## **Burn-out : améliorer son mode de vie**

Une **amélioration du mode de vie** ne permet évidemment pas d'éviter le **burn-out**, mais elle peut contribuer à renforcer la résistance au stress et réduire ses conséquences.

Un mode de vie favorable au bien-être repose sur :

- une alimentation saine
- la pratique régulière, quotidienne si possible, d'activités physiques
- une consommation d'alcool modérée
- une réduction ou mieux, un arrêt de la consommation de tabac
- une attention au réseau social de bonnes relations avec les amis et la famille
- une consultation de son médecin généraliste dès l'apparition de signes préoccupants.

## **Burn-out : apprendre à se connaître**

Il serait dommage d'attendre le **burn-out** pour agir.

Il est salubre de prendre conscience de son type de rapport au travail :



- est-on plutôt du style « trop perfectionniste », exigeant à l'extrême avec soi-même ?
- a-t-on conscience d'une tendance à (souvent) dépasser ses limites ?
- ose-t-on dire non à des sollicitations ou des surcharges

de travail irréalistes ? Ose-t-on déléguer les tâches ou au contraire est-on victime du désir de tout contrôler ou faire soi-même ?

Certaines professions sont associées à un risque accru de burn-out. Elles se caractérisent notamment par :

- la prise de responsabilités importantes vis-à-vis d'autres personnes
- des sollicitations émotionnelles et affectives importantes
- la fixation d'objectifs difficiles à atteindre, surtout si les moyens disponibles ne sont pas en rapport avec les objectifs poursuivis.

Une mauvaise organisation du travail peut aussi amener à placer un individu dans une situation d'incompétence par rapport aux tâches demandées.

*Photo© Elnur – Fotolia.com*

Il est essentiel aussi de veiller à un équilibre entre vie privée et professionnelle :

- accorde-t-on suffisamment d'attention et de temps à sa famille, à ses amis ?
- est-on suffisamment vigilant vis-à-vis de ses sensations, ses sentiments ; est-on ouvert à écouter les signaux de son corps ?
- prend-on le temps de souffler, de se ménager des vrais temps de pause, de se relaxer, de se distraire, de se faire plaisir ? S'accorde-t-on le droit d'être sainement égoïste, c'est à dire de s'occuper de soi-même ?

### **Le surprésentéisme**

Certains travailleurs se rendent à leur travail malgré le fait qu'ils soient malades ou blessés. Ils retardent des examens ou des soins médicaux. D'autres reprennent leurs activités professionnelles alors qu'ils ne sont pas totalement guéris ou encore sous certificat médical. Ce phénomène, appelé

« surprésentéisme », semble assez fréquent. Il peut être nuisible pour la santé de la personne concernée évidemment, mais aussi, par exemple en cas de maladie infectieuse, pour celle de ses collègues. Par ailleurs, cette manière particulière de ne pas être attentif aux réactions de son corps est souvent une étape vers le burn-out.

On peut aussi prendre le temps de la réflexion :

- sur nos objectifs de vie et de travail
- sur notre (in)capacité à prendre du recul face aux frustrations et contrariétés inévitables dans notre travail
- sur notre (non) acceptation de l'imperfection dans notre travail
- sur notre (in)capacité à modifier notre approche et notre organisation du travail, à dédramatiser et à prendre de la distance face aux évènements non maîtrisables
- sur notre (non) acceptation de notre fragilité et donc de l'importance de rechercher du soutien, de partager ses difficultés et ses sentiments.

On peut enfin, très utilement, se faire aider par divers intervenants professionnels : coach, psychothérapeute, médecin... et ceci dans un cadre individuel ou collectif (groupe de paroles et d'échanges, etc).

[Retour en haut de page](#) ↑

---

# Agir pour identifier et sortir du burn-out

Le burn-out, une fois installé, nécessite une prise en charge de longue durée.

Il est donc préférable de le reconnaître dès ses premiers signes, afin d'éviter de s'enliser dans la morosité, puis dans des problèmes multiples.

Pour identifier les **indices avant-coureurs du burn-out**, il faut être attentif. Car, au début, on ne comprend pas le sens de ses premières manifestations, mais le piège peut se refermer petit à petit et toute la panoplie des symptômes physiques, psychologiques, émotionnels et comportementaux s'installe.

## Quels sont les signes de burn-out qui peuvent nous alerter ?

On peut être attentif aux signes de l'excès de stress. Notamment l'apparition :

- de troubles du sommeil (endormissement difficile, réveil matinal précoce),
- d'une anxiété permanente, d'une irritabilité,
- de troubles de la mémoire, de difficultés de concentration,
- de plaintes physiques comme des maux de tête, de ventre, de dos, des problèmes digestifs, de la fatigue inhabituelle, etc.

D'autres signes sont évocateurs d'un malaise et d'un déséquilibre dans notre vie : le manque d'envie pour se lever et aller travailler, la sensation d'épuisement au cours de la journée de travail, l'apparition de problèmes familiaux et relationnels (les relations amicales et familiales sont altérées), les difficultés d'apprentissage, l'indécision (peur de la prise de décision), la consommation accrue de drogues (comme l'alcool, le tabac, le cannabis), l'apparition de conduites inhabituelles (shopping compulsif, abus d'internet ou de jeux vidéos, comportement destructeur).



A prendre au sérieux aussi les changements d'attitude, d'humeur et de perception du travail, tels que des problèmes plus fréquents avec les collègues, une irritabilité (voire colère pour des motifs qui apparaissent futiles avec le recul), une perte de tolérance et de souplesse vis-à-vis d'autrui, des difficultés ou un sentiment d'être incapable de remplir des tâches habituelles, une démotivation et une perte d'intérêt.

Le cynisme systématique et la froideur vis-à-vis des sentiments des autres devraient également attirer notre attention!

Ces attitudes contribuent à un isolement progressif : on évite les relations avec les autres et les collègues s'éloignent par crainte des conflits.

**Les signes caractéristiques d'un stress chronique, d'une entrée en burn-out ou d'une dépression sont proches et parfois difficiles à distinguer les uns des autres.**

D'ailleurs, des liens existent entre ces situations. Certains pensent que le burn-out sévère représente une étape sur le

chemin de la dépression. Mais généralement, la tristesse, centrale dans une dépression, est absente dans le burn-out. Les médecins disposent d'outils de diagnostic qui leur facilitent la distinction entre ces affections.

*Photo© Brian Jackson – Fotolia.com*

## **La dépression**

La dépression est le résultat des interactions de mécanismes biologiques, psychologiques et environnementaux. De multiples facteurs peuvent contribuer à son déclenchement ; certains sont liés au passé personnel, à la personnalité, aux stress subis. Une prédisposition génétique s'y ajoute parfois.

Ce qui caractérise une véritable dépression, c'est la multiplicité des signes et la souffrance très forte qui est ressentie. La personne déprimée est intensément triste; elle a perdu tout plaisir et tout intérêt pour ce (et ceux) qu'elle aimait. Elle se sent isolée, coupée de ses proches. Elle n'a plus de goût à rien. Elle se dévalorise et se sent coupable (notamment de ne pas aller mieux). Elle cultive des pensées négatives ou même suicidaires.

De multiples symptômes peuvent se manifester: anxiété, irritabilité, lassitude, manque d'énergie, perte de libido, pleurs, fatigue anormale (qui ne cède pas au repos), troubles du sommeil ou de l'appétit, maux de tête, maux de ventre, etc. Cette maladie de durée variable perturbe parfois le fonctionnement intellectuel, avec des problèmes de mémoire, d'attention ou de concentration.

Vous pouvez lire sur ce site notre article « [Dépression](#) » .

## **Comment reconnaître les signes du burn-out ?**

Une grille d'analyse permet au médecin de quantifier l'état de chacun par rapport aux 3 axes retenus généralement pour identifier le burn-out :

1. l'épuisement émotionnel,
2. la déshumanisation de la relation à l'autre
3. la perte d'accomplissement personnel.

Les questions à vous poser sont reprises ci-dessous.

Elles sont extraites d'une grille d'analyse reconnue (Maslach Burnout Inventory – MBI). Celle-ci a été initialement proposée pour les professions d'aide aux personnes, mais est globalement valable dans toutes les situations professionnelles.



## Première série de question

- Vous sentez-vous émotionnellement vidé(e) par votre travail ?
- Vous sentez-vous à bout à la fin de votre journée de travail ?
- Vous sentez-vous fatigué(e) lorsque vous vous levez le matin et que vous avez à affronter une autre journée de travail ?
- Travailler avec des gens tout au long de la journée vous demande-t-il beaucoup d'effort ?
- Sentez-vous que vous craquez à cause de votre travail ?
- Vous sentez-vous frustré(e) par votre travail ?
- Sentez-vous que vous travaillez trop dur dans votre

profession ?

- Travailler en contact direct avec des gens vous stresse-t-il trop ?
- Vous sentez-vous au bout du rouleau ?
- Sentez-vous que vous vous occupez de certaines personnes de façon impersonnelle comme s'ils étaient des objets ?
- Êtes-vous devenu(e) plus insensible aux gens depuis que vous avez ce travail ?
- Craignez-vous que ce travail vous endurecisse émotionnellement ?
- Ne vous souciez-vous pas vraiment de ce qui arrive à certains de vos patients/clients ?
- Avez-vous l'impression que certains de vos patients/clients vous rendent responsables de certains de leurs problèmes ?

Il peut évidemment arriver à chacun de répondre « oui » à ces questions, à l'une ou l'autre occasion : c'est tout à fait normal.

C'est la fréquence (quelques fois par an, par mois, par semaine ?) à laquelle on vit ces sensations et leur combinaison (plusieurs réponses positives) qui doivent vous motiver à **consulter votre médecin généraliste** pour faire le point. Les réponses à ces questions apportent au médecin un élément précieux pour le diagnostic.

Photo© Jérôme Rommé – Fotolia.com

## Deuxième série de questions

- Pouvez-vous comprendre facilement ce que vos patients/clients ressentent ?
- Vous occupez-vous très efficacement de vos patients/clients ?
- Avez-vous l'impression, à travers votre travail, d'avoir une influence positive sur les gens ?
- Arrivez-vous facilement à créer une atmosphère détendue avec vos patients/clients ?

- Vous sentez-vous ragaillard(e) lorsque dans votre travail, vous avez été proche de vos patients/clients?
- Vous sentez-vous plein(e) d'énergie ?
- Avez-vous accompli beaucoup de choses qui en valent la peine dans ce travail ?
- Dans votre travail, traitez-vous les problèmes émotionnels très calmement ?

Il peut évidemment arriver à chacun de répondre « non » à ces questions, à l'une ou l'autre occasion : c'est tout à fait normal.

C'est la fréquence (quelques fois par an, par mois, par semaine ?) à laquelle on vit ces sensations et leur combinaison (plusieurs réponses positives) qui doivent vous motiver à **consulter votre médecin généraliste** pour faire le point. Les réponses à ces questions apportent au médecin un élément précieux pour le diagnostic.

## **Sortir du burn-out**

L'épuisement professionnel n'est pas un état qui disparaît spontanément avec le temps, le repos, la prise de vacances.

Outre le terrible inconfort mental et physique vécu, les conséquences du syndrome d'épuisement professionnel peuvent être graves.

En l'absence d'intervention, une dépression peut apparaître, avec parfois des idées suicidaires.

Les relations familiales, et plus particulièrement au sein du couple, peuvent être fortement perturbées.

On court des risques tels que le divorce ou la perte d'emploi.

Le chemin vers une solution est long et difficile, car on doit **accepter et intégrer un réel changement de vie.**

## **Prise en charge**

Votre médecin généraliste peut vous accompagner dans ce cheminement. Souvent, l'intervention d'autres professionnels de la santé sera utile.

Lorsque le diagnostic est confirmé, la première mesure est souvent **l'arrêt du travail**.

L'interruption du travail est variable selon le degré du stade de burn-out vécu: quelques jours à 2-3 semaines peuvent aider à normaliser le sommeil et à récupérer d'une fatigue intense. Dans les cas les plus graves, il faut envisager d'emblée une durée de quelques semaines, voire de plusieurs mois.

Cette coupure vis-à-vis du travail est paradoxalement très difficile à vivre pour la personne atteinte de burn-out: elle se sent coupable et redoute souvent les réactions des collègues et de l'employeur éventuel.

Parfois, cette perspective lui apparaît intolérable car elle la considère comme un aveu de faiblesse, d'échec professionnel.

**Une prise en charge, tant médicale que psychologique, est indispensable.**

Bien dormir est important.

Des médicaments seront peut-être prescrits, pour soulager les symptômes, notamment les angoisses et les insomnies. En présence d'une dépression, un traitement antidépresseur sera indiqué.

Mais les mesures médicamenteuses ne permettront pas de résoudre la situation en profondeur.

La personne atteinte de burn-out doit dans un premier temps faire la paix avec elle-même, accepter son état et progressivement se libérer d'une culpabilité souvent présente. Elle doit comprendre comment elle en est arrivée à cet état, quels mécanismes ont été mis en œuvre pour consumer toute son

énergie.

Elle doit reconstruire un équilibre de vie plus satisfaisant et protecteur, retrouver un nouveau sens et de nouvelles modalités de travail.

Elle peut améliorer ses capacités de gestion du stress, apprendre à se mettre des limites, à refuser certaines sollicitations. Parfois, il sera bénéfique de changer d'emploi, voire d'occupation professionnelle.



C'est là un **travail personnel considérable**, qui nécessite des aides d'intervenants extérieurs : psychothérapeute, coach, etc.

Des techniques, telles que la relaxation, le yoga, la méditation, le Tai Chi, peuvent aider à la gestion du stress et constituer un apprentissage à l'écoute de soi.

De nombreuses personnes ayant vécu un burn-out, malgré la douleur d'avoir traversé cette épreuve, témoignent de la chance qui leur a été ainsi offerte de pouvoir changer leur regard sur la vie et le travail.

Elles investissent leur vie professionnelle différemment, avec plus de distance et de détachement.

Certaines disent avoir compris l'utilité de ne rien faire à certains moments, avoir appris à profiter du moment présent.

Photo© Rudie – Fotolia.com

Mise à jour le 03/9/2021

#### Quelques références

- H. Dagrada, P. Verbanck et C. Kornreich. Le burn-out du médecin généraliste: hypothèses étiologiques. Rev Med Brux 2011 ; 32 : 407-12.
- N. Kacenenbogen, A-M Offermans et M. Roland. Le burn-out des médecins généralistes en Belgique: conséquences sociétales et pistes de solution. Rev Med Brux 2011 ; 32 : 413-23
- Maslach C, Jackson S : The measurement of experienced burnout. J Occupational Behav 1981 ; 2 : 99-113
- Dejours C. Souffrance en France : La banalisation de l'injustice sociale, Editions du Seuil, 1998, 208 p.
- Corten P., Souffrances mentales émergentes au travail, exposé au colloque « Le stress au travail : une réalité, des enjeux ».
- Corten P, From L, Vandriette Y, Verbanck P : Et si le burnout n'était pas que professionnel ? Mise au point d'un instrument d'évaluation non spécifiquement lié au travail.  
[http:// homepages.ulb.ac.be/~phcorten/CliniqueStress/LaClinique/Clinique1.htm](http://homepages.ulb.ac.be/~phcorten/CliniqueStress/LaClinique/Clinique1.htm)
- Olivier Torres. La santé du dirigeant: de la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salutaire. Ed. De Boeck, 2012, 224 p.
- Travailler malgré la maladie. En Marche, 30 octobre 2013.
- Burn-out – Epuisement professionnel. [www.ebmpracticenet.be](http://www.ebmpracticenet.be). Site réservé aux médecins.