



LOUVAIN
School of Management

UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN
LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT

COLLABORATION ENTRE LES INTERVENANTS MULTIPLES DANS LA PROBLEMATIQUE DE
L'EPUISEMENT PROFESSIONNEL

Promoteur : PERILLEUX Thomas

Mémoire recherche présenté par MATHOT Justine

en vue de l'obtention du titre de
Master en ingénieur de gestion

ANNEE ACADEMIQUE 2015-2016

Mes remerciements vont tout d'abord à Monsieur Périlleux, promoteur de mon mémoire, pour ses conseils et son aide précieuse.

Je souhaite également remercier toutes les personnes ayant accepté de me rencontrer et d'échanger sur la problématique du burnout.

Je remercie aussi tout mon entourage de m'avoir soutenue, encouragée et conseillée; ainsi que pour m'avoir apporté tout leur soutien et leur motivation.

Table des matières

Introduction	1
Partie 1 : Revue de littérature	3
1.1. L'épuisement professionnel.....	3
1.1.1. Définition	3
1.1.2. Différences avec d'autres phénomènes proches	6
1.1.3. Causes et facteurs influençant.....	8
1.1.4. Symptômes et signes de burnout.....	11
1.1.5. Pistes de réflexion et solutions.....	13
1.2. Législation	21
1.2.1. Obligation légale pour l'entreprise	21
1.2.2. Reconnaissance du burnout comme maladie professionnelle.....	22
1.2.3. Secret professionnel	24
1.3. Les rôles de chacun.....	25
1.3.1. Acteurs internes à l'organisation.....	25
1.3.2. Acteurs externes à l'organisation.....	34
1.4. L'interaction entre les professionnels.....	39
Partie 2 : La question de recherche	42
2.1. La question de recherche	42
2.2. Les hypothèses.....	42
Partie 3 : La méthode de travail.....	44
3.1. La méthodologie utilisée	44
3.2. Le choix des personnes interrogées	44
3.3. Les limites de l'étude.....	45
Partie 4 : L'analyse.....	46
4.1. L'analyse et confrontation des interviews	46
4.1.1. Le burnout comme une problématique multifactorielle et pluridisciplinaire	46
4.1.2. Le burnout comme un problème de lien	47
4.1.3. Coresponsabilité entre l'organisation et la personne épuisée	49
4.1.4. Collaboration entre les professionnels de l'épuisement professionnel	51
4.1.5. Avantages à tirer de la collaboration.....	57
4.1.6. Conditions à la collaboration	58
4.1.7. Freins à la collaboration.....	59
4.2. Recommandations managériales	61
Conclusion.....	63
Bibliographie.....	65

Annexe 1 : Guide d'entretien	72
Annexe 2 : Personnes interrogées	74
Annexe 3 : Retranscription des entretiens	75
3.1. Médecin généraliste	75
3.2. Médecin du travail	83
3.3. Conseiller en prévention pour les risques psychosociaux - responsable d'équipe	90
3.4. Psychologue clinicienne	94
3.5. Senior coach dans un réseau pluridisciplinaire.....	106
3.6. Personne de confiance - psychologue.....	129
3.7. Délégués syndicaux	141
3.8. Membre du CPPT et conseiller en prévention psychosocial	152
3.9. Manager	156

Introduction

L'épuisement professionnel ou, dans son terme plus familier, le *burnout* est aujourd'hui un thème « à la mode ». Force est de constater que les cas de burnout liés au monde du travail ne font que de se multiplier ! Dès lors, il est important de savoir le reconnaître pour mieux s'en protéger (Rambert, 2015) et en protéger les autres. C'est d'ailleurs ce qui a induit le premier objectif de mon mémoire. En effet, j'avais pour ambition que ce travail puisse m'apporter personnellement un nouveau bagage. Par mon vécu familial, je suis particulièrement sensibilisée à ce problème d'épuisement professionnel. De plus, je ressentais le besoin d'en connaître davantage à ce sujet « phénomène de société », peu évoqué tout au long de ma formation en gestion. Ma formation ne comportait que très peu de cours liés à la gestion des ressources humaines qui, selon moi, est très importante, à tous les niveaux. Au vu de ces nombreux éléments, j'ai donc pris la décision d'en faire le sujet de mon mémoire.

Dans un premier temps, je me suis familiarisée avec la notion « d'épuisement professionnel » pour, ensuite, me rendre compte que bon nombre d'acteurs travaillent sur ce sujet mais aussi que ces derniers semblent chacun lutter de leur côté contre le même phénomène, ou le même mal. C'est alors que je me suis posée la question de la possible ou non, ou encore souhaitable ou non collaboration entre les différents professionnels. A vrai dire, cette interpellation m'a d'autant plus marquée quand j'ai appris qu'un professionnel, accompagnant un membre de ma famille concerné par le phénomène de burnout, avait contacté la société employant cette personne épuisée afin de discuter avec eux de la manière dont ils envisageaient son retour au travail. Suite à cela, je me suis pleinement et légitimement posée la question d'une possible ou non, ou encore souhaitable ou non collaboration entre les différents professionnels tant dans la prévention du phénomène de burnout que dans la prise en charge des personnes épuisées, ainsi que dans leur remise au travail après un arrêt.

Pour envisager cette collaboration, il a d'abord fallu pouvoir recenser les acteurs internes et externes à l'organisation étant concernés par la prévention, la prise en charge et la réinsertion des personnes souffrant de burnout pour, par après, définir leurs rôles respectifs.

Sans oublier que derrière ce mal se cachent également une réglementation, des lois et des arrêtés à respecter. Après avoir analysé ces points, est venu le moment de donner la parole aux différents professionnels recensés pour recueillir leurs avis concernant leur collaboration au niveau du burnout. Une telle collaboration est-elle souhaitable ou non ? Est-elle possible ou non ? Sous quelles conditions et quelles contraintes ? Quels sont les facteurs freinant ou encourageant une collaboration ? Autant de questions auxquelles mon mémoire tente de donner une première réponse éclairante.

Partie 1 : Revue de littérature

1.1. L'épuisement professionnel

1.1.1. Définition

Le **burnout** est le mot anglais traduit de la façon suivante : *s'épuiser ou ne plus pouvoir avancer* (Chabot, 2013). Ce terme est employé pour parler de **l'épuisement professionnel** ou de l'usure professionnelle (terme utilisé par Maslach et Freudenberger). La définition du burnout n'est pas unique et est loin de l'être. En effet, il existe un grand nombre de définitions différentes pour décrire ce phénomène (Zawieja & Guarnieri, 2013). Toutefois, toutes ces définitions s'accordent sur le fait que l'épuisement professionnel englobe des composantes physiques, psychologiques et aussi comportementales. De même qu'il se développe dans la relation d'échange entre une personne ou plus précisément un travailleur et son milieu de travail (Oligny, 2009).

De puis une petite décennie, le burnout est répandu en Belgique, selon Papy (2013). Ce concept n'est pourtant pas récent. Herbert J. Freudenberger, un psychanalyste, fut le premier à reprendre le terme de « burnout » en 1974, dans ses études sur les manifestations d'usure professionnelle. Freudenberger traduit le mot « burnout » par « **brulure interne** » et explique, dans son ouvrage, cette comparaison à un incendie. En effet, selon lui, nos ressources internes se consomment jusqu'à ne laisser qu'un vide immense à l'intérieur, alors que l'enveloppe externe semble plus ou moins intacte. Le burnout serait un état d'épuisement à la fois physique et mental, lié à un stress professionnel intense, et reviendrait donc à se consumer de l'intérieur. En japonais, le terme « burnout » se traduit « *mort par la fatigue au travail* » (Freudenberger, 1987), mort suite à un surcroît de travail et à un stress chronique élevé (Pezet-Langevin, 2014). Le burnout peut ainsi se définir comme un « *état de fatigue et de frustration, de dépression, provoqué par l'engagement dans une cause, un mode de vie ou une relation et qui échoue à produire les résultats escomptés* » (Freudenerger & Richelson, cité dans Zawieja & Guarnieri, 2013).

L'influence de notre **société de la réussite** est très importante dans le développement de l'épuisement professionnel. Comme le mentionne Freudenberger (1987), on vit dans une

société qui valorise la perfection et le travail acharné. Même s'il a remarqué cela il y a longtemps, ça n'a pas pour autant perdu son sens aujourd'hui. Nos croyances et notre éducation nous poussent vers cet idéal de perfection dans lequel il faut réussir à tout prix, où faire bien n'est jamais suffisant et où on nous en demande toujours plus. Et, à force d'en vouloir toujours plus, on en arrive à s'imposer des tâches impossibles à accomplir, tout en voulant atteindre l'excellence. Par conséquent, on ne ménage pas ses efforts (surinvestissement régulier au travail, pression accrue et heures supplémentaires non comptabilisées (Eric, 2015)) pour atteindre des objectifs impossibles à réaliser. C'est alors, lorsque l'on n'a plus d'énergie et que l'on oublie ce que l'on veut vraiment, que la vie perd son sens et que l'incendie débute. Tout comme Freudenberger, Aubert et de Gaulejac (1991) évoquent cette course à la réussite. Ils mettent en évidence la réussite à deux niveaux : au niveau de l'entreprise d'une part, et de l'individu d'autre part. On serait dans une logique organisationnelle de course à la performance ou à l'excellence et dans une logique individuelle de quête de soi au travers de l'organisation. En entreprise, nous cherchons donc la qualité totale et défendons le culte du zéro défaut, alors qu'au niveau individuel nous avons l'ambition d'être performant à tous les niveaux pour prétendre à une vie réussie.

Toujours selon Aubert et de Gaulejac (1991), la personne qui souffre d'une brûlure interne ou d'épuisement professionnel est profondément fatiguée et elle ressent une grande frustration causée par des efforts et un investissement professionnel non récompensés. Ils décrivent cette maladie, qu'est le burnout, comme la maladie de l'idéal qui touche principalement ceux qui n'admettent pas qu'ils ont des limites et cultivent un idéal très haut placé qu'ils veulent atteindre par tous les moyens. Ces personnes touchées se trouvent dans une spirale infernale les obligeant à toujours se dépasser et à exiger toujours plus d'eux-mêmes.

Alors que Chabot (2013), lui, le voit comme une **pathologie de civilisation** dans laquelle se reflètent le culte du plus, du trop, de la maximisation, de la performance et de l'excellence ; sans oublier l'impact des technologies dans notre civilisation qui imposent souvent leur temporalité à l'homme. Nous pouvons citer comme exemple de technologies qui ont changé notre façon de travailler mais aussi plus largement nos vies, le téléphone portable offert par l'entreprise avec un abonnement téléphonique illimité, l'ordinateur de société, la

connexion internet à domicile payée par l'employeur, ou encore la voiture de société accompagnée d'une carte essence. Toutes ces nouvelles technologies offertes par l'employeur sont, ce qu'appelle de Brabandere, les outils de l'esclavagisme moderne. Il est vrai que par tous ces avantages « offerts » aux travailleurs, ceux-ci se doivent d'être joignables à tout moment, de pouvoir travailler ou consulter un dossier à n'importe quelle heure du jour et de la nuit, mais sont aussi susceptibles de devoir se rendre au bureau ou ailleurs dans de brefs délais (De Brabandere, 2015). Alors, dans de telles conditions, comment garder une limite ou une distance entre la vie professionnelle et la vie privée ? C'est dans ce contexte que les premiers symptômes de fatigue, d'anxiété, de stress, de dépersonnalisation et le sentiment d'incompétence se développent. La personne souffrant de fatigue est une personne qui a trop donné pour son travail, sans jamais recevoir la contrepartie de son investissement. Le burnout est décrit par Chabot (2013) comme fonctionnant par le piège d'un perfectionnisme impossible en lien avec la charge de travail, ou encore comme une pathologie marquée par l'accélération du temps, la recherche de rentabilité, mais aussi des humains mal adaptés, déboussolés et donc démunis par rapport aux dispositifs techniques auxquels ils font face.

Certains préfèrent définir le burnout comme un **processus en plusieurs étapes** plutôt qu'un état de fatigue intense. Un processus séquentiel en trois étapes confirmé par plusieurs recherches empiriques selon les auteurs Stordeur, Vandenberghe et D'hoore (1999) et partagé par Maslach débute par un épuisement émotionnel (stress, fatigue, absence d'énergie, irritabilité, impulsivité, énervement, colère, oubli de répondre à certaines demandes), pour ensuite passer à un sentiment de dépersonnalisation ou déshumanisation (retrait, détachement et indifférence, attitudes négatives par rapport aux autres) et enfin, au dernier stade, être marqué d'une forte diminution de la réalisation de soi accompagnée d'une dépréciation de soi (manque de sens au travail, impression de ne pas être à la hauteur des exigences du poste, sentiment d'échec professionnel, doute envers soi-même et ses capacités, démotivation par rapport à son travail) (Maslach & Jackson, 1986; Maslach & Leiter cité dans Zawieja & Guarnieri, 2013 ; Pezet-Langevin, 2014 ; Delbrouck, 2010 ; Moisson, Fuhrer & Cucchi, 2010 ; European Institute for Intervention and Research on burn out [EIIRBO], 2016 ; Direction Générale du Travail [DGT], Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail [Anact] & Institut National Recherche et Sécurité [INRS], 2015).

Au départ, le lien entre les **professions à caractère social** et le burnout était très souligné par divers auteurs comme Freudenberg (1987) ou Maslach (cité dans Ponnelle, Vaxevanoglou & Garcia, 2012). Maslach (cité dans Zawieja & Guarnieri, 2013) défendait même, en 1982, que le : « Syndrome d'épuisement émotionnel, de dépersonnalisation et de perte du sentiment d'efficacité personnelle, est susceptible de survenir chez des sujets travaillant, de quelque façon que ce soit, avec d'autres êtres humains. Il s'agit d'une réaction à la charge émotionnelle chronique naissant lorsque l'on s'occupe durablement d'autres personnes, en particulier lorsqu'elles sont dans le besoin ou ont des problèmes ». Le fait de travailler en contact avec d'autres personnes ou d'exercer une fonction à caractère social confronte les travailleurs aux côtés malades ou négatifs des individus et ce, presque exclusivement. De plus, ces travailleurs sont souvent sensibles et attentifs au malheur d'autrui, ils ont une conscience sociale développée ; l'incendie prend naissance lorsque la personne se voue à lutter contre ou pour préserver quelque chose qui lui semble important.

Même s'il est vrai qu'au départ l'épuisement est un concept qui s'est développé chez des travailleurs en contact avec d'autres personnes, il s'est ensuite étendu dans le milieu des années 1990 à d'autres catégories professionnelles pour, aujourd'hui, toucher les travailleurs de **n'importe quelle profession**. Le point commun entre la diversité des travailleurs susceptibles d'être concernés par le burnout est le fort engagement personnel dont ils témoignent envers leur travail ou leur entreprise (Pezet-Langevin, 2014).

1.1.2. Différences avec d'autres phénomènes proches

Aujourd'hui, nous pouvons entendre le terme « burnout » un peu partout, mais celui-ci est-il toujours bien utilisé ? Il est important aussi, après avoir clarifié ce qu'est le burnout, de mettre en évidence ce qu'il n'est pas, en distinguant celui-ci d'autres phénomènes assez proches qui peuvent être considérés comme des synonymes dans la vie courante, mais qui montrent pourtant bien des différences significatives.

Comme le souligne Vézina en 2008, le contexte de travail intense, de précarité de l'emploi et d'augmentation sans fin des cadences accompagnés d'un contrôle toujours plus présent et de chasse aux temps morts dans lequel nous devons tous travailler peut avoir des

effets néfastes sur la santé psychologique des travailleurs. Ces conséquences peuvent être aussi diverses que la dépression, l'épuisement professionnel, la détresse psychologique, ou même les suicides.

Voici quelques phénomènes à ne pas confondre avec le syndrome d'épuisement professionnel.

- Le **stress** joue un rôle important dans l'apparition du syndrome d'épuisement professionnel ; celui-ci est la conséquence d'une exposition à un stress intense et persistant dans la durée. Cependant l'épuisement professionnel n'est pas du stress et ne peut se résumer à cela (Service public fédéral, Emploi, Travail et Concertation sociale & Fonds social européen [FSE], 2014).

- La **dépression** atteint toutes les sphères de la vie de la personne qui aura tendance à se sentir coupable et responsable de ce qui lui arrive. De manière générale, la dépression est caractérisée par une perte du goût des choses et de la vie (Service public fédéral, Emploi, Travail et Concertation sociale & FSE, 2014 ; DGT, Anact & INRS, 2015). Or, dans le cas de l'épuisement, le sentiment principal ressenti par le travailleur est la colère (Freudenberger, 1987). Toutefois, le burnout peut évoluer vers la dépression, mais ses manifestations sont, dans un premier temps, limitées à la sphère professionnelle (Pezet-Langevin, 2014) et la personne qui en souffre conserve du goût pour les choses de la vie, autres que celles liées à son travail (Service public fédéral, Emploi, Travail et Concertation sociale & FSE, 2014).

- La **fibromyalgie** est la résultante d'une longue exposition au stress mais ne trouve pas son origine dans le travail, contrairement au burnout pour lequel le travail est central (Service public fédéral, Emploi, Travail et Concertation sociale & FSE, 2014).

- La **fatigue chronique** est un état de fatigue général qui apparaît à la suite d'une tension psychique ou à l'exposition à un stress de longue durée, mais ne trouve pas son origine systématiquement dans le travail (Service public fédéral, Emploi, Travail et Concertation sociale & FSE, 2014; DGT, Anact & INRS, 2015).

- Le **workaholisme** se développe chez les personnes passant énormément de temps au travail. Le travail et le sens qu'elles accordent à celui-ci étant d'une importance capitale. L'implication excessive au travail peut épuiser les ressources et conduire, à terme, au burnout. Il peut donc être un facteur de l'épuisement professionnel, mais n'y conduit pas systématiquement (Service public fédéral, Emploi, Travail et Concertation sociale & FSE, 2014; DGT, Anact & INRS, 2015).

1.1.3. Causes et facteurs influençant

Le burnout n'apparaît pas à la suite d'un événement déclencheur précis, mais résulte de facteurs organisationnels ou liés au milieu de travail, ancrés dans un contexte connu de quête de l'excellence, de la course à la performance et de recherche de la perfection ; sans oublier l'importance des caractéristiques d'ordre individuel telles que l'environnement interne, la personnalité ou encore les règles et les normes culturelles que l'on s'impose (Oligny, 2009). L'épuisement professionnel provient de la rencontre d'un individu et ses caractéristiques avec une organisation de travail dégradée (DGT, Anact & INRS, 2015).

Liés à l'organisation

En 1987, Freudenberger évoquait déjà le lien entre le développement de l'épuisement professionnel chez les travailleurs et les conditions ainsi que l'organisation de travail. La **combinaison de demandes psychologiques élevées** (quantité de travail à accomplir, exigences et contraintes temporelles) **avec une faible autonomie de décision** (capacité à prendre des décisions, possibilité d'être créatifs, d'utiliser et de développer ses habilités) augmente le risque de développer un problème de santé physique et mentale. Le problème vient d'un besoin humain fondamental qui n'est, dans le cas d'une telle combinaison, pas respecté : le besoin de s'accomplir dans une activité utile et dans laquelle on peut développer et mettre à profit ses talents. (Vézina, 2008 ; Zawieja & Guarnieri, 2013 ; Rambert, 2015 ; Pezet-Langevin, 2014). Plus grand est l'écart entre les demandes ou les attentes de l'entreprise envers ses travailleurs par rapport aux ressources disponibles, plus le risque sera élevé (Papineau, 2005 ; Ponnelle, Vaxevanoglou & Garcia, 2012).

L'épuisement professionnel peut aussi être la conséquence du **stress** au travail ou plutôt de multiples facteurs de stress subis par les travailleurs tels que (Stordeur, Vandenberghe & D'hoore, 1999 ; Maslach et Leiter cité dans Papineau, 2005 ; Ponnelle, Vaxevanoglou & Garcia, 2012 ; Nasi, 2016 ; Oligny, 2009 ; Zawieja & Guarnieri, 2013):

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - contraintes et conditions du travail ; - surcharge de travail ; - complexité du travail ; - exigence constante de l'excellence et impossibilité du travail bien fait ; - exigences par rapport aux ressources disponibles ; - manque de contrôle au niveau de la tâche ou de la situation de travail ; de la latitude de décision ; - difficultés rencontrées ; - manque de soutien social ; | <ul style="list-style-type: none"> - type de contrat de travail (précaire ?, menacé ?) ; - ambiguïté et conflits de rôle(s) (exemple : attentes contradictoires qui pèsent sur le travail) ; - présence de conflits de valeurs ; - absence ou manque de justice ; - perte de l'esprit de communauté, de l'esprit d'équipe, effondrement du sentiment collectif ; - harcèlement moral (= conduites abusives pouvant mettre à mal la dignité ou l'intégrité d'une personne). |
|---|--|

Au plus ces différents facteurs de stress seront rencontrés, répétés et intenses, au plus le risque d'épuisement professionnel sera important (Stordeur, Vandenberghe & D'hoore, 1999). Le stress se détermine par des événements et des caractéristiques de l'environnement qui ont une intensité et une fréquence d'apparition telles qu'elles excèdent la capacité d'adaptation des individus. Les situations rencontrées seront d'autant plus stressantes qu'elles combinent une demande élevée avec une faible latitude de décision (Paterson, cité dans Ponnelle, Vaxevanoglou & Garcia (2012)). Le stress perçu sera influencé en fonction du sens que la personne donne à la situation qu'elle vit (Ponnelle, Vaxevanoglou & Garcia, 2012).

Le **déséquilibre entre les efforts fournis et les récompenses** reçues produit un état de tension (Ponnelle, Vaxevanoglou & Garcia, 2012 ; Siegrist 1996, cité dans Zawieja & Guarnieri, 2013). Des efforts jamais récompensés à leur juste valeur, de même qu'un **sentiment de non-reconnaissance** ou l'absence simple de reconnaissance du travail et des efforts fournis sont constitutifs de l'épuisement professionnel. La reconnaissance peut

constituer un déclenchement du processus d'épuisement professionnel en cas de manque, mais également un antidote à la charge ou surcharge de travail (Papy, 2013 ; Bareau, 2001 ; Zawieja & Guarnieri, 2013 ; Rambert, 2015 ; Pezet-Langevin, 2014). Faire preuve de reconnaissance à l'égard de ses travailleurs permet d'inciter à la créativité, à la prise d'initiatives et pousse les travailleurs à devenir plus autonomes (Bareau, 2001). Au contraire, une situation de travail qui se caractérise par une combinaison d'efforts élevés et de faibles reconnaissances aura des répercussions sur les plans émotionnel et physiologique. En effet, l'être humain a besoin de développer une bonne estime de soi-même en se sentant reconnu pour sa contribution ainsi que pour les efforts accomplis. Il est donc important de recevoir les avantages auxquels on a droit, au vu des efforts fournis au travail. La faible reconnaissance peut être marquée de différentes manières telles que le manque de respect ou d'estime, un salaire perçu comme insuffisant, de faibles perspectives de promotions, un emploi insécurisant, etc. (Vézina, 2008).

Enfin, **l'impossibilité du travail bien fait** est source de conflit pour les personnes qui souhaitent travailler en respectant les règles, afin de produire des marchandises de la meilleure qualité possible et qui se retrouvent confrontées à des organisations qui sacrifient la qualité du travail. Le modèle de Stordeur, Vandenberghe et D'hoore (1999) soutient cette idée en montrant l'épuisement professionnel comme étant inversement corrélé à l'efficacité perçue et à la satisfaction au travail. Comment être satisfait d'un travail qui ne pourra jamais être bien fait ?

Liés à l'individu

Plusieurs facteurs internes peuvent être prédisposant dans le développement de l'épuisement professionnel chez un travailleur. D'après Freudenberger (1987), le syndrome d'épuisement professionnel vise principalement les personnes dont l'activité professionnelle demande un **fort engagement** professionnel ainsi que les individus très **impliqués et motivés** par leur travail ; ceux qui s'investissent à fond et ont la caractéristique d'être **perfectionnistes** et de vouloir être reconnus. La personne risquant le plus de s'épuiser professionnellement est **dynamique** et démontre un certain **talent**. Elle semble collectionner les **buts à atteindre**, et se jette de toutes ses forces dans tout ce qu'elle entreprend dans l'espoir que ses efforts se

voient récompensés à leur juste valeur, elle s’imagine que tous ses **efforts** seront toujours **récompensés** (Freudenberger, 1987).

De nombreux auteurs ont également entrepris de dresser le profil des personnes prédisposées au burnout (Fauteux, cité dans Papineau, 2005 ; Oligny, 2009 ; Bareau, 2001 ; Papy, 2013 ; Rambert, 2015 ; DGT, Anact, INRS, 2015):

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - perfectionniste ; - idéaliste ; - faible estime de soi ; - pression de performance ; - prédisposition à l’anxiété ; - difficulté avec l’affirmation de soi ; - Difficulté avec la gestion du stress ; - grandement engagé et dévoué au travail (engagement profond) ; - affection pour son travail, son entreprise ; | <ul style="list-style-type: none"> - motivé ; - présent à tout instant (se consacre entièrement à son travail, au détriment du temps personnel et familial) ; - acceptant les surcharges de travail ; - ayant des difficultés à déléguer ; - déterminé et faisant preuve d’une volonté inébranlable ; - ayant peu de capacité d’adaptation. |
|--|---|

Chabot (2013), quant à lui, décrivait l’épuisement professionnel comme fonctionnant comme le **piège d’un perfectionnisme impossible**. Aujourd’hui, la personne perfectionniste se retrouve face à un système qui la force elle et ses collègues à courir après le temps, à atteindre des quotas, l’accent n’est donc plus centré sur la qualité ni la légitimité du travail effectué (Papy, 2013). Par conséquent, ceux qui s’en tirent le mieux, sont les moins motivés, plus indifférents, et plus souvent absents (Oligny, 2009).

1.1.4. Symptômes et signes de burnout

Chez l’individu

La course à l’excellence et l’obsession de la performance a un coût, suscite du **mal-être** et de l’**angoisse** pour l’individu qui en souffre, mais également un **stress permanent** et des conséquences tant au niveau physique que psychique (Aubert & de Gaulejac, 1991). L’épuisement professionnel est également caractérisé par un sentiment **extrême de fatigue** et de dégoût du travail qui ont des répercussions sur la satisfaction et la performance au travail

(Stordeur, Vandenberghe & D'hoore, 1999). Nous pouvons donc conclure que l'épuisement professionnel a un réel impact sur le bien-être et sur la santé des travailleurs.

Une autre caractéristique de l'épuisement professionnel concerne son **impact sur la vie privée** des travailleurs en souffrance. Ces travailleurs vont penser sans cesse à leur travail et se rendre toujours disponibles (Vasey cité dans Rambert, 2015). Il semblerait que la vie privée des travailleurs soit alors polluée (il ne leur est plus possible de laisser derrière eux le stress de leur journée de travail en rentrant chez eux) (Oligny, 2009). C'est alors que le stress intense d'ordre professionnel commence à envahir la vie privée, la vie personnelle et la vie familiale des travailleurs.

Comme Freudenberger (1987) le mentionne, les différents sentiments qui accompagnent l'épuisement sont douloureux. Il cite le sentiment d'**incapacité** que peuvent ressentir les travailleurs face à la tâche à accomplir, leur **irritabilité** grandissante dont souffre tout l'**entourage** ; le travailleur n'est donc pas le seul atteint. L'entourage peut également souffrir de la situation. Avant de toucher l'entourage, le premier atteint est le travailleur lui-même, par des pertes d'énergie et des signes d'abattement pour, ensuite, faire preuve d'indifférence, **d'ennui et de cynisme envers son travail**. Comme signe avant-coureur, il peut y avoir des maux de dos persistants ou un rhume qui ne guérit pas ; l'un comme l'autre manifeste une **tension grandissante**. Cependant, certains ne montreront pas ces signes avant-coureurs et seront envahis d'un sentiment de toute puissance jusqu'à ce que tout s'écroule brusquement. La sensation extrême est alors celle de **désorientation**, phase durant laquelle l'individu n'arrive plus à se concentrer et se sent étranger à son environnement de travail.

Le burnout ou l'épuisement professionnel se compose de différents types de fatigue. Le premier est la **fatigue physique** qui peut se caractériser par des migraines, des troubles du sommeil, des tensions au niveau du dos, des bouffées de chaleur, des nausées, des fatigues chroniques ou encore des palpitations. La seconde composante du burnout est l'**épuisement émotif**, qui se traduit par la perte de l'intérêt et de l'enthousiasme portés au travail, l'envie fréquente de pleurer ainsi que le développement d'une hypersensibilité. Et la dernière composante, quant à elle, se définit comme de l'**épuisement psychique** et se manifeste par de

la déception de soi et/ou de son travail, par un sentiment d'incompétence, d'infériorité ou d'inutilité ainsi que par la sensation de vide, d'avoir trop donné (Oligny, 2009).

Dans l'organisation

L'épuisement professionnel est un mal qui touche l'individu mais pas seulement. En effet, l'épuisement professionnel nuit à l'individu tout autant qu'à l'organisation (implication des salariés, performance, satisfaction au travail, qualité, écart de productivité, absentéisme et arrêt de travail pour cause de démotivation, turnover ou rotation du personnel accompagné de démissions, d'accidents de travail et de maladies professionnelles) (Stordeur, Vandenberghe & D'hoore, 1999 ; Papineau, 2005 ; Moisson, Fuhrer & Cucchi, 2010 ; Eric, 2015 ; EIIRBO, 2016 ; Université de Namur, 2013), sans oublier que tout cela représentent un coût pour l'organisation qui y est confrontée (Papineau, 2005). Les **enjeux sont opérationnels et financiers** pour les entreprises (Michaut-Oswalt, 2007) ; des coûts directs et indirects pour les organisations. Le burnout a donc un impact sur l'entreprise : ses salariés étant démotivés voir absents.

1.1.5. Pistes de réflexion et solutions

En 1981 déjà, Bourgault et Meloche (cité dans Oligny, 2009), ainsi que Pezet-Langevin en 2014, évoquaient des signes avant-coureurs de l'épuisement professionnel tels que :

- les sentiments comme l'insatisfaction, l'irritabilité, la rigidité ;
- les souffrances physiques comme l'insomnie, les ulcères, les maux de dos et les migraines ;
- les problèmes personnels comme l'abus d'alcool, de drogues et de médicaments, ainsi que les troubles ou soucis conjugaux et familiaux ;
- les relations interpersonnelles comme le retrait ou l'isolement, repli sur soi, l'hauteur et la paranoïa ;
- le travail comme l'absentéisme, le turnover ou rotation de personnel, ou un moral bas accompagné d'un désinvestissement professionnel ou désengagement inhabituel.

Autant d'éléments à prendre en compte pour repérer rapidement que l'épuisement professionnel est en train de s'installer et, ainsi, pouvoir mettre les démarches nécessaires en

place, avant d'arriver au stade d'épuisement total et de phase de non-retour durant laquelle le travailleur aura besoin de repos et ce, en prenant de la distance par rapport à son travail par un arrêt.

En termes de prévention du burnout, on aurait tous, travailleurs, entreprises, entourage, etc. intérêt à collaborer afin de limiter les nombreuses conséquences et effets néfastes de l'épuisement professionnel, tant sur la santé du personnel que sur l'efficacité de l'organisation et les impacts pour la collectivité (Stordeur, Vandenberghe & D'hoore, 1999). Sans oublier que ce syndrome ne met personne à l'abri ; personne n'est protégé face au burnout, homme comme femme et de toutes professions confondues ; ce mal peut tous nous toucher (Rambert, 2015). D'où l'importance de pouvoir le prévenir d'une part, mais aussi d'aider les travailleurs qui se retrouvent confrontés à ce syndrome.

Organisationnelles

Au niveau organisationnel, il est possible de mettre certaines démarches et astuces en place afin d'aider les victimes d'incendie. L'employeur peut **diminuer la charge de travail** de ses salariés (Papineau, 2005) (Freudenberger, 1987) ou, tout au moins, éviter de surcharger le travailleur (Pezet-Langevin, 2014) ou, encore, permettre à chacun de **prendre un peu de recul**, en s'éloignant un peu de ses préoccupations de travail. Une autre façon d'aider les travailleurs serait de leur **rappeler leurs succès passés**. En effet, les personnes souffrant de burnout ont tendance à penser beaucoup à leurs échecs et ces pensées leur causent du tort (Freudenberger, 1987). L'entreprise peut aussi s'arranger pour diminuer l'ambiguïté en son sein, en mettant à disposition de ses travailleurs **une meilleure information**, par exemple des rôles (Papineau, 2005) et des objectifs clairement définis (Stordeur, Vandenberghe & D'hoore, 1999). Au même titre qu'une meilleure information, celle-ci doit être la même pour tous ; tous les travailleurs doivent être informés et, de manière plus générale, traités de la manière la plus **équitable** qui soit (Pezet-Langevin, 2014). Le manager peut aussi avoir une influence sur le **climat de travail** et la **cohésion du groupe de travail** qui ont un effet modérateur possible sur l'épuisement professionnel (Stordeur, Vandenberghe & D'hoore, 1999). Le **soutien social** (entraide, soutien mutuel, encouragement) et **organisationnel**, ainsi que **l'esprit d'équipe** peuvent être des antidotes contre le burnout (Bureau, 2001 ; Pezet-Langevin, 2014 ; Moisson, Fuhrer & Cucchi, 2010),

par leurs bénéfiques sur la santé et sur la motivation. Le soutien permet de se sentir compris, encouragé, conseillé, aidé, etc. (Daloz, Balas & Bénony, 2007) et peut, dès lors, avoir un impact positif sur les facteurs de stress et le niveau général de stress perçu (Moisson, Fuhrer & Cucchi, 2010 ; Service public fédéral, Emploi, Travail et Concertation sociale & FSE, 2014). Favoriser le soutien organisationnel et éviter l'isolement est permis par la mise en place de groupes d'échange sur les pratiques professionnelles, par exemple, ou par la création d'espaces de partage d'expérience et d'échange (Pezet-Langevin, 2014). Dans le même ordre d'idée, la question de la **reconnaissance** a tout son sens (Chabot, 2013 ; Pezet-Langevin, 2014). Le burnout est aussi le piège des personnes trop dévouées à une organisation à travers laquelle elles cherchent, en vain, de la reconnaissance vis-à-vis de ce qu'elles ont pu et/ou pourront accomplir. Le salarié souhaite voir reconnu son individualité, sa différence par rapport à d'autres, sa valeur personnelle, son travail, son désir initial, ses difficultés actuelles ou passées, ses efforts pour faire partie d'un groupe, son attachement aux valeurs professionnelles, ou simplement l'ensemble de ses éléments (Daloz, Balas & Bénony, 2007). La reconnaissance n'est jamais complètement absente, mais plutôt relative. Il en existe toujours un peu, mais jamais assez, en quantité, en qualité ou dans la durée. Le discours de non-reconnaissance est signe de déception chez le travailleur (Daloz, Balas & Bénony, 2007). La reconnaissance représente la partie symbolique de la rétribution. Selon Dejours, la reconnaissance doit passer par des jugements sur le *faire*, sur le travail réalisé et non sur la personne qui a effectué le travail. Il faut être reconnu pour ce que l'on fait. La reconnaissance permet au travailleur de transformer sa souffrance en plaisir (développement de soi et de son identité) et ainsi de se voir progresser, s'améliorer et avoir le sentiment de s'accomplir (Dejours, 2007 ; Dejours, 1993).

Il est également important de pouvoir prévenir les effets néfastes engendrés par la pression au travail. Cela est possible en permettant aux travailleurs d'exercer un certain **contrôle sur leur propre travail** (Stordeur, Vandenberghe & D'hoore, 1999). En 1993, Dejours évoquait la psychodynamique du travail qui montre l'équilibre fondamentalement instable entre la souffrance au travail et les défenses mises en place contre elle. Plus l'organisation sera rigide et moins le travailleur sera en mesure de faire coïncider sa façon d'accomplir son travail, de se l'approprier et ses capacités ou ses désirs ; alors qu'une **organisation moins rigide** permettra au travailleur de s'épanouir au travail (Dejours, cité

dans Zawieja & Guarnieri, 2013 ; Dejours, 1993). L'amélioration de l'environnement de travail peut aussi être un moyen de prévention du problème (Papineau, 2005). En complément à tout cela, il reste primordial de ne pas mettre les travailleurs en **porte-à-faux vis-à-vis des règles et des valeurs** de leur métier (Pezet-Langevin, 2014). Pour les travailleurs, le travail doit être un **lieu d'expression** de soi, de réalisation et de construction, tant au niveau matérielle qu'identitaire. Il est importance de pouvoir suggérer des idées, d'être écouté, de se sentir utile et performant dans ce que l'on entreprend (Michaut-Oswalt, 2007). Pour que l'organisation devienne un lieu d'expression pour le travailleur, il est nécessaire que l'organisation du travail ne soit pas subie par les travailleurs, que celle-ci ne soit pas figée. Comme il n'est pas possible de tout prévoir et maîtriser dans l'organisation du travail, il est légitime de laisser aux salariés une part d'interprétation dans les consignes qui leur sont données pour faire de la place à la créativité, à l'ingéniosité et aux idées des salariés (Dejours, 1993).

De nombreux services adressés aux travailleurs peuvent être mis en place par l'organisation comme stratégies d'aides organisationnelles. L'entreprise peut développer un programme d'aide au service de ses employés, posséder un bon plan d'assurance, favoriser les retours au travail progressifs et non brutaux (Papineau, 2005), ainsi que réaliser des audits sur les facteurs professionnels stressants (Michaut-Oswalt, 2007). D'autres stratégies préventives peuvent s'adresser à l'organisation dans son ensemble, telles qu'avoir dans la société une réelle **philosophie d'entreprise** (proposant des valeurs ainsi qu'une vision partagées) favorisant la santé ainsi que des programmes de renforcement du **sentiment d'appartenance** à l'entreprise. En termes de **formation**, plusieurs idées sont à retenir dans le but d'aider l'ensemble des travailleurs de l'organisation. Des formations à la gestion du temps et du stress, ou encore la formation des gestionnaires à la prévention de l'épuisement. Ces formations sont autant de possibilités d'apprentissage bénéfiques dans le cadre de la réduction du risque de développement de l'épuisement professionnel chez les travailleurs. Un autre élément d'ordre organisationnel serait celui de l'importance du **soutien** ; le soutien des collègues, des supérieurs et des superviseurs autant lors des changements organisationnels qu'au moment du retour au travail d'un employé ayant souffert d'épuisement (Papineau, 2005).

Le manager peut aussi diminuer les tensions existantes entre le travail et la famille ou la vie de famille en aménageant les conditions de l'exercice professionnel, afin de mieux intégrer les différentes contraintes individuelles et familiales des travailleurs. De telles mesures pourraient se refléter dans la mise en place de pratiques facilitant la gestion du couple travail-famille par des services de pressing, de garde d'enfants et de crèches d'entreprise, etc. (Moisson, Fuhrer & Cucchi, 2010)

D'autres stratégies d'aides organisationnelles sont souhaitées par les psychologues qui suivent les travailleurs en burnout. La première, qui ne semble pas être appliquée par les entreprises, recommande d'envoyer rapidement le travailleur chez un **psychologue**, ou du moins, référer le travailleur à un professionnel en psychothérapie qui pourra l'aider. Sans oublier qu'il serait bénéfique que l'entreprise porte d'avantage **attention aux signes précurseurs** de l'épuisement afin de pouvoir prendre en charge le problème le plus rapidement possible. Au niveau organisationnel, la théorie semble mettre d'autant plus l'accent sur le côté préventif que curatif du problème (Papineau, 2005). La mise en avant du préventif semble être justifiée du côté des organisations qui ont tout intérêt à éviter l'épuisement à leurs travailleurs et ainsi écarter les conséquences liées à ce syndrome.

Au niveau de la prévention en entreprise, Vézina (2008) énonce cinq facteurs de succès nécessaires et garantissant sa réussite. Pour réduire l'exposition aux facteurs de risques pour un groupe de travailleurs donné, le soutien ainsi que l'implication de la hiérarchie à tous les niveaux est une condition nécessaire mais non suffisante. La participation des employés à la discussion des problèmes et à l'élaboration des pistes de solution est tout aussi primordiale, sans oublier, au préalable, de bien identifier les travailleurs à risque à cibler en particulier. Une fois le plan établi, viendra le temps de la mise en place rigoureuse des changements requis ainsi que l'appropriation par l'ensemble du milieu de travail de la nouvelle démarche.

De manière générale, beaucoup de pistes de recommandations organisationnelles tentent de fournir une réponse face à des « stressseurs » professionnels chroniques, dans l'idée qu'agir sur les facteurs de stress issus de l'environnement de travail, favorise le bien-être individuel et empêche ainsi l'apparition du burnout (Hansez, Decia, Angenot, Mairiaux, Schippers, Braeckman, Firket & Muller, 2013). Les entreprises doivent prendre en

considération le fait que des salariés moins stressés sont plus performants et donc qu'amener le bien-être au travail peut devenir un avantage concurrentiel (Moisson, Fuhrer & Cucchi, 2010). Œuvrer pour la prise en charge de la souffrance au travail permettra à l'entreprise de combiner une ambition double : celle de favoriser son activité et son développement ainsi que faire de son organisation un lieu d'épanouissement pour les salariés (Michaut-Oswalt, 2007).

Individuelles

Il est également possible de mettre certaines choses en place au niveau individuel pour s'aider soi-même, se préserver ou sortir du burnout, si on est déjà brulé de l'intérieur. En effet, tout ne dépend pas de l'organisation dans laquelle le travailleur exerce sa profession, le travailleur dispose aussi de cartes en mains qu'il peut utiliser pour se préserver de l'épuisement professionnel ou pour s'aider à en sortir s'il est trop tard que pour faire de la prévention.

Pour éviter l'épuisement professionnel, Freudenberger (1987) conseille de se **centrer sur soi-même** et de prendre contact avec ses **aspirations profondes** (priorités de vie) (Mellier, 2003) au moindre signe de perte d'énergie et/ou d'abattement. Il faut pouvoir rester attentif à ses sentiments à tout moment, afin de ne pas tomber dans le piège de l'épuisement professionnel. Il explique la nécessité de pouvoir faire preuve d'un certain **détachement émotionnel**, en soulignant qu'un tel détachement n'empêche nullement d'exprimer de l'intérêt pour les tâches qui nous sont confiées. Une telle combinaison détachement - intérêt est la recette pour un engagement qualifié de positif, il faut pouvoir trouver la bonne distance professionnelle (Mellier, 2003). Au quotidien, il est bénéfique de s'interroger sur la distance que l'on a avec son travail : Mon travail prend-il trop d'importance ? Est-ce qu'il fait sens pour moi et me motive au point de m'apporter satisfaction ? Il importe de pouvoir trouver un équilibre entre les tâches usantes et celles permettant de se ressourcer, de même que de ne pas se focaliser sur ce qui peut nous stresser (Rambert, 2015).

Il est aussi important de pouvoir bien faire la **différence entre travail et repos** (Eric, 2015). Les vacances doivent permettre de se ressourcer ; « Lorsque la fatigue de fond ne passe pas avec les vacances et que l'accumulation de tensions et de stress reprend sitôt le retour au travail » (Vasey, cité dans Rambert, 2015), alors il est grand temps de prendre de la distance

car l'épuisement est en train de s'installer chez le salarié. Les moments de repos sont souvent reconnus comme ceux passés en vacances, mais les moments en famille sont également des instants de repos, de prise de distance par rapport à son travail. L'objectif, en allant travailler, selon Vasey (cité dans Rambert, 2015), est de « ne pas terminer une journée de travail complètement épuisé, au point de ne plus pouvoir s'investir dans sa vie privée. Il n'est pas juste de sacrifier toute son énergie au travail ».

De plus, **varier son travail** et pouvoir **échanger des fonctions ou des tâches** avec des collègues sont des façons de ne pas développer l'épuisement professionnel. Cette façon de travailler montre les autres comme des alliés et non, comme des adversaires ; il est important de s'entraider et de se sentir écouté (Freudenberger, 1987).

Delbrouck (2010) met l'accent sur l'importance de la **parole** et du dialogue (Michaut-Oswalt, 2007), la nécessité de pouvoir s'exprimer sur ce que l'on vit et comment on le ressent, tout en étant écouté. La parole est un moyen puissant de penser et de changer son rapport au passé. S'exprimer permet de se retourner sur son passé pour envisager l'avenir (Périlleux, 2015). En termes de prévention et dans le but d'éviter l'épuisement, il est indispensable d'apprendre à pouvoir **prendre du recul** et il importe de pouvoir **organiser son travail** (effectuer une tâche à la fois par ordre de priorité, sans se dissiper, et apprendre à déléguer sans culpabiliser), tout en se rendant compte que travailler consciencieusement ne signifie pas en faire trop (Mellier, 2003). Une meilleure organisation de son travail doit également permettre de prendre des pauses : pauses bénéfiques pour évacuer les tensions accumulées ; particulièrement lorsque l'on reste statique de longs moments. Il ne s'agit pas de faire des pauses sur Facebook ou sur son téléphone portable, mais bien de s'aérer et de bouger ; bouger en effectuant une petite promenade par exemple, en s'étirant ou en pratiquant de l'exercice physique (Rambert, 2015).

Un autre remède contre le burnout est de faire du travail un **lieu de réalisation de soi**. Pour se réaliser au travail, celui-ci doit faire sens pour le salarié, sans oublier de retrouver la maîtrise du temps perdu par l'emprise des nouvelles technologies (Papy, 2013). Il faut, en effet, savoir **prendre du temps pour soi** ; on en a tous besoin. Gardez une vie sociale active et agréable en gardant contact avec vos proches, en variant les activités et en réapprenant le

plaisir de vivre permet d'écarter les risques de burnout (Mellier, 2003). Un travail qui fait sens est une expérience dans laquelle chacun peut s'impliquer, dans laquelle on peut trouver un sens à ce que l'on fait (Périlleux, 2015).

Le **stress** étant un facteur très important dans le développement de l'épuisement professionnel chez les travailleurs, une **meilleure gestion** de celui-ci est un atout pour se préserver de ce mal (Papineau, 2005). Pouvoir mettre des limites et apprendre à dire non, permet d'éviter de se retrouver en surmenage ou dans des situations indéliques génératrices de stress (Mellier, 2003).

Le plus indispensable est de garder une **attitude positive** qui vise à se questionner et à essayer de comprendre ce qui se passe en soi tout en s'acceptant tel que nous sommes avec nos défauts et nos qualités (Mellier, 2003).

Une aide bien connue pour aller à l'encontre de l'épuisement professionnel est le recours à la **psychothérapie**. Cependant, il semblerait que les salariés ne consultent que quand l'épuisement est déjà bien installé et très peu fréquemment avant d'atteindre le stade de non-retour (Papineau, 2005). La résolution de l'épuisement demande du temps et se fait au cours de tout un processus ; en neuf étapes selon Lafleur (cité dans Papineau, 2005), passant de l'acceptation, à l'expression, la compréhension puis des changements mis en place et le retour au travail sans oublier le maintien des nouvelles résolutions.

Un avis en total décalage avec toutes les autres propositions est évoqué par Nasi (2016) et spécifie que le problème de burnout n'est pas médical, mais bien lié au travail (Bardot, cité dans Nasi, 2016) et préfère donc, dans ce sens, les **ruptures conventionnelles**, c'est-à-dire demandées directement par les travailleurs. Son point de vue prône la liberté des salariés à mettre fin à une situation, en l'occurrence de travail, qui ne leur convient pas ou plus. Son point de vue écarte donc ici tout ce qui classe l'épuisement professionnel au rang de maladie et laisse toutes les cartes dans les mains des travailleurs, ce qui est en opposition avec la possibilité qu'ont les médecins généralistes de prescrire des jours de congé aux travailleurs ayant besoin de repos (Papineau, 2005). Une idée plus partagée et moins radicale est celle

déclarant que si la profession ne correspond plus ou pas aux désirs du travailleur, alors une **réorientation professionnelle** peut s'avérer être nécessaire (Mellier, 2003).

Collaboratives

Il semble logique que les stratégies d'aide à la résolution du syndrome d'épuisement professionnel soient déployées tant au niveau de l'individu que de l'organisation. Mais cela serait d'autant mieux si on pouvait arriver à des stratégies d'aide collaboratives ; c'est-à-dire une collaboration entre les psychologues, les conseillers ou responsables en ressources humaines (Papineau, 2005) et les travailleurs.

Les campagnes de prévention pourraient être mises en place en concertation avec tous les acteurs, la préparation au retour au travail pourrait être réfléchi ensemble (discussion des conditions de retour, par exemple), la détection rapide du problème permettrait de se tourner plus rapidement vers la thérapie (avant la phase de non-retour) ; puis, les psychologues disposeraient de plus amples explications sur le milieu de travail du souffrant (Papineau, 2005).

Cependant des freins majeurs aux stratégies d'aide collaboratives sont les règles de confidentialité auxquelles sont tenus les psychologues (Papineau, 2005) et, de manière plus générale, les professionnels de la santé. De plus, si une telle collaboration était rendue possible, elle pourrait nuire à la relation de confiance développée entre le patient et son psychologue. La collaboration semble donc être assez complexe.

1.2. Législation

1.2.1. Obligation légale pour l'entreprise

Au niveau de la législation, une loi existe en ce qui concerne le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail ; il s'agit de la **loi du 4 août 1996**. Cette loi constitue la base dans le domaine de la sécurité et de la santé au travail (Université de Namur, 2013) et stipule que chaque employeur doit mener une politique de bien-être qui consiste à éviter les risques, à les supprimer ou encore à les réduire. Tout employeur est prié de privilégier les mesures collectives et de veiller à la formation et à l'information de ses travailleurs. De même, chaque organisation doit avoir en son sein un service interne pour la

prévention et la protection au travail, qui sera chargé de la détection des risques auxquels s'exposent les travailleurs. Un comité pour la prévention et la protection au travail sera également constitué dans l'organisation, ainsi que des coordinateurs sécurité et santé seront désignés (Service public fédéral, Emploi, Travail et Concertation sociale, n.d.).

Une nouvelle législation relative aux risques psychosociaux au travail est entrée en vigueur à la date du **1^{er} septembre 2014** (Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, 2014). Cette nouvelle loi oblige les employeurs à évaluer les risques psychosociaux et à mettre en place des mesures de prévention (Université de Namur, 2013). La législation alors introduite a apporté plusieurs modifications ; notamment au niveau du statut de la personne de confiance qui doit suivre une formation ainsi qu'une supervision annuelle, ainsi que dans l'implication des différents acteurs dans la prévention des risques psychosociaux. Des nouvelles procédures internes à l'organisation ont également découlées de cette législation, à savoir les demandes formelles ou informelles d'interventions psychosociales (Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, 2014).

1.2.2. Reconnaissance du burnout comme maladie professionnelle

Le burnout n'est actuellement **pas reconnu, chez nous, par le Fond des maladies professionnelles comme une maladie en rapport avec le travail** (Eric, 2015). Il existe, toutefois, une obligation pour les entreprises à mettre en place des moyens de prévention et à prendre en charge le burnout en tant que risque psychosocial. En effet, le burnout est reconnu dans le cadre de la loi sur les risques psychosociaux ; la législation sur les risques psychosociaux entrée en vigueur le 1^{er} septembre 2014 qui complète la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs reprend le burnout comme faisant partie des risques professionnels réels (Evrard, 2015).

Cette **reconnaissance de l'épuisement professionnel comme un risque psychosocial** entraîne des obligations pour les employeurs. Ceux-ci doivent prendre en compte le burnout dans leurs analyses des risques psychosociaux ainsi que faire en sorte de prévenir ce type de risques en mettant en évidence les éventuelles défaillances de l'organisation du travail qui pourraient entraîner l'épuisement professionnel chez les travailleurs (Evrard, 2015 ; Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, 2016b). De même, suite à cette loi sur

les risques psychosociaux, tout travailleur en arrêt maladie pour cause de burnout peut demander une intervention psychosociale auprès de son employeur (Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, 2016b). Cette demande d'intervention (informelle = entretiens et conciliation ; ou formelle auprès du conseiller en risques psychosociaux afin de demander à l'employeur de prendre des mesures collectives ou individuelles appropriées) renvoie à la recherche d'une solution à un problème et peut être faite par tout travailleur qui estime subir un dommage psychique (Association bruxelloise pour le Bien-Etre au Travail [ABBET], 2014a). Le gros point positif de cette nouvelle loi qui définit le burnout comme un risque psychosocial est qu'elle soit orientée vers des solutions ; le but aujourd'hui est bien de résoudre le problème de l'épuisement professionnel (Evrard, 2015).

Le burnout fait donc bien partie des risques psychosociaux qui 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 une situation de travail comportant un danger. Cette situation de travail «dangereuse» peut faire référence à l'organisation du travail, aux conditions de travail, aux conditions de vie au travail, au contenu du travail ou aux relations interpersonnelles au travail » (Université de Namur, 2013 ; Fédération Wallonie-Bruxelles, n.d.b).

Il y a donc plusieurs sources de risques aux risques psychosociaux qui sont liées les unes aux autres et qui s'influencent entre elles (Université de Namur, 2013):

- L'organisation du travail qui est la manière dont les tâches sont divisées et réparties au sein de l'entreprise, ainsi que les relations d'autorité présentes afin de réaliser les objectifs fixés par l'entreprise. Cette organisation du travail est bien-sûr liée au contexte socio-économique dans lequel l'entreprise tâche d'évoluer.
- Les conditions de travail correspondent à la rémunération, aux horaires de travail, à la précarité ou non de l'emploi, au type de contrat dont bénéficie le travailleur, mais aussi les menaces de réduction d'effectifs.
- Les conditions de vie au travail sont les efforts physiques exigés par la tâche, la sécurité et les nuisances sonores ou encore, de façon plus générale, l'environnement de travail.

- Le contenu du travail ou la complexité et nature des tâches, sans oublier les compétences requises au travail.
- Les relations interpersonnelles au travail font référence aux rapports sociaux qui existent entre les travailleurs de l'organisation ainsi que les rapports sociaux que les travailleurs entretiennent avec l'organisation où ils travaillent, sans oublier les diverses relations avec des tiers tels que des clients, des fournisseurs, des patients...

Cependant, malgré toutes ces sources de risques, ce qui accroît le plus les risques psychosociaux sont les injonctions ou les ordres paradoxaux et contradictoires imposés aux travailleurs (Université de Namur, 2013).

En Belgique, si le burnout devait être reconnu, les travailleurs bénéficieraient alors d'une allocation plus élevée que celle perçue actuellement (Evrard, 2015).

1.2.3. Secret professionnel

Le secret professionnel serait, selon la littérature, un frein à la possibilité de collaboration entre les acteurs concernés par la prise en charge de l'épuisement professionnel. Mais, qu'est-ce réellement le secret professionnel ? Qui y est vraiment tenu ? Et qu'est-ce qu'il implique ?

Certains professionnels sont soumis au secret professionnel de par leur profession, c'est-à-dire qu'ils ne peuvent divulguer aucune information qu'on leur aurait confiée ou transmise dans le cadre de leur fonction (Service Public Fédéral Belge, 2016). Les professionnels touchés par ce secret sont ceux dont le métier touche à la santé et au bien-être. Il est important de rappeler que le secret professionnel est permanent ; en ce sens où il reste en vigueur même lorsque la relation de confiance est terminée ou que le contrat de travail est arrivé à son terme (Service Public Fédéral Belge, 2016). Le secret professionnel est aussi une obligation : l'article 458 du Code pénal « punit la violation du secret professionnel qui s'applique à toute personne dépositaire par état ou par profession des secrets qu'on lui confie » (Ego, 2008). Il est également une condition nécessaire pour que tout citoyen puisse avoir confiance envers certaines professions et professionnels (Ego, 2008). Sans oublier qu'il a un rôle protecteur tant au niveau de la personne qui se confie que pour le professionnel (Ego, 2008).

Certaines informations ne sont pas soumises au secret professionnel, il s'agit d'informations ne mentionnant aucun nom concret, aucun détail et qui sont formulées en termes généraux (Service Public Fédéral Belge, 2016).

Il y a violation du secret professionnel si des secrets sont volontairement divulgués, peu importe votre intention. On peut, en effet, divulguer des informations sans avoir pour but de nuire ou de faire du mal, mais ça reste une violation du secret professionnel (Service Public Fédéral Belge, 2016).

Dans un but d'aide et d'entre-aide, il est permis d'informer ses supérieurs de secrets qui nous auraient été confiés ; le secret se dit alors partagé (Service Public Fédéral Belge, 2016). Dans ce sens, la loi relative aux droits du patient prévoit une possible concertation pluridisciplinaire à la condition que celle-ci ait lieu dans l'intérêt du patient et sous l'accord de celui-ci (Ego, 2008).

1.3. Les rôles de chacun

Accompagner le travailleur en souffrance. Quand la situation est à ce point dégradée, certains acteurs sont à même d'aider le travailleur dans une situation difficile. De même que ceux-ci peuvent, avant de guérir, tenter de prévenir le développement de l'épuisement. Mais quels sont tous ces acteurs ?

1.3.1. Acteurs internes à l'organisation

Certains acteurs font partie intégrante de l'organisation dans laquelle la personne souffrante travaille :

Le management et la hiérarchie

Tout employeur est responsable de la sécurité et de la santé de ses travailleurs, il est là pour coordonner ses équipes tout en attribuant à chacun les moyens de préserver sa santé physique et mentale (DGT, Anact & INRS, 2015). La responsabilité d'engager des mesures de prévention incombe toujours à l'employeur ; même s'il est vrai que certains travailleurs sont plus vulnérables que d'autres, en raison d'évènements liés à leur vie privée, ça ne dispense en aucun cas l'entreprise de sa responsabilité et de son obligation de prévenir les risques professionnels (Université de Namur, 2013).

L'encadrement, les managers et les responsables d'équipe, sont des acteurs essentiels dans le domaine de l'organisation du travail et du management (DGT, Anact & INRS, 2015). Les managers ont un rôle à jouer en ce qui concerne la prévention des risques psychosociaux dans leur équipe et, plus particulièrement, au niveau de l'épuisement professionnel (Senant, 2014 ; DGT, Anact & INRS, 2015). En effet, il n'est pas rare, dans la carrière d'un manager, d'être confronté au burnout dans son équipe ; il est alors important de ne pas se retrouver démuni par rapport à cette pathologie. En termes de prévention, la première chose à faire est d'instaurer un environnement de travail qui empêche son développement. Les managers peuvent aussi se préparer à la confrontation au burnout par différentes formations qui leur seront bénéfiques telles que le développement de leur capacité d'écoute, le contrôle de leur façon à déléguer en rapport avec celle de la gestion du temps, mais aussi des formations en leadership afin de développer le côté protecteur des managers et leur apprendre à faire évoluer leurs équipes dans les meilleures conditions possibles (Senant, 2014).

Il est aussi nécessaire de pouvoir alerter à temps ; c'est-à-dire de pouvoir donner l'alerte à la direction des ressources humaines quand la prévention ne suffit pas à mettre les travailleurs à l'abri de l'épuisement. Pour ce faire, il est important que les managers soient attentifs aux signaux envoyés par les collaborateurs. Bataille prévient : « Aux premiers signes avant-coureurs, le manager doit faire le point avec son collaborateur et lui demander comment il vit sa charge de travail », il est très important de pouvoir alors placer la conversation sur le plan du ressenti (Senant, 2014).

Le manager a également une place importante lors du retour au travail, après un arrêt pour cause d'épuisement professionnel. Il faut être conscient que la réintégration d'un collaborateur victime d'épuisement professionnel ne s'improvise pas (Senant, 2014). L'encadrement veillera notamment, en lien avec les ressources humaines, à ce que l'employeur et le médecin du travail adaptent le poste du travailleur qui reprend son emploi après un arrêt maladie (DGT, Anact & INRS, 2015).

Le directeur des ressources humaines

Le rôle principal du directeur des ressources humaines est d'assurer la gestion des carrières des travailleurs ainsi que le suivi du droit social et des nombreuses réformes de la formation professionnelle (Guénot, 2014).

Au niveau de l'épuisement professionnel, Bataille (sociologue cité dans Guénot, 2014) décrit le rôle du directeur des ressources humaines comme essentiel autant dans la prévention du phénomène que dans les actions à mener au quotidien. Le directeur des ressources humaines se doit d'être présent sur le terrain afin de détecter les premiers signaux, de travailler en collaboration avec les managers pour avoir toutes les informations, de travailler avec les instances du personnel dans le but d'être informé des éventuels dysfonctionnements, de travailler en collaboration avec le médecin du travail référent. Agir en collaboration permettra au directeur des ressources humaines de relever les failles ou défauts du système et de prévenir les cas de burnout ; il est donc bénéfique de pouvoir s'appuyer sur les compétences de ses partenaires. La direction des ressources humaines doit travailler avec les managers, les représentants du personnel et la médecine du travail pour avoir une approche pluridisciplinaire ; avec toutes les instances de l'entreprise ; de la situation de l'entreprise et ainsi pouvoir prévenir l'épuisement professionnel dans ses équipes. Si malgré toutes ses précautions, un salarié est toutefois concerné par l'épuisement professionnel, le directeur des ressources humaines est là pour ouvrir un espace de parole et de dialogue et faire en sorte que la personne souffrante soit prise en charge par le corps médical. Mais le rôle de la direction des ressources humaines ne s'arrête pas à cela. Effectivement, le directeur des ressources humaines est là aussi pour préparer le retour des salariés après un arrêt de travail. Dans ce cadre-là, il doit s'entretenir avec la médecine du travail pour étudier et mettre en place ou réunir des meilleures conditions possibles afin de faciliter la réintégration (Guénot, 2014).

Les collègues

Les collègues sont les premières personnes à entourer le travailleur, ils sont les mieux placés pour écouter leurs collègues souffrant et ainsi aider à comprendre les problèmes qui se posent et essayer de les résoudre (Université de Namur, 2013).

La **personne de confiance** dans l'entreprise

La désignation d'une personne de confiance dans l'entreprise représente une obligation légale pour les entreprises de plus de 50 travailleurs, si tous les membres représentant les travailleurs au comité pour la prévention et la protection au travail en font la demande. Dans le cas où la demande ne vient que d'une partie des représentants, alors il n'y a aucune obligation dans l'entreprise à désigner une personne de confiance (Centre de Documentation et d'Information dédié à l'Observation des Métiers [CEDIOM], 2014 ; ABBET, 2014b).

La fonction de personne de confiance ne peut être occupée par un conseiller en prévention, par un médecin du travail, par un délégué du personnel présent au conseil d'entreprise ou au comité pour la prévention et la protection au travail, par un délégué syndical ni par la direction (CEDIOM, 2014 ; ABBET, 2014b). Il peut y avoir plusieurs personnes de confiance dans les entreprises, celles-ci peuvent être internes (salariées) ou externes (non salariées) (ABBET, 2014b), mais au minimum une de ces personnes doit être interne à l'organisation. Le choix de la ou des personnes de confiance interne(s) s'orientera de préférence vers un ou des travailleurs motivés à assurer cette fonction, ayant un bon contact avec l'ensemble de leurs collègues, et capables d'écouter sans juger et de garder leur neutralité (ABBET, 2014b). La ou les personnes de confiance désignées doivent suivre une formation de 10 séances de 3 heures dans les deux ans suivant sa désignation ainsi qu'une supervision au moins une fois par an (CEDIOM, 2014).

La personne de confiance est une personne désignée par l'organisation comme étant disponible en première ligne pour écouter en toute confidentialité, informer et conseiller ainsi que chercher une solution avec le travailleur en difficulté mais toujours au travail. Elle interviendra uniquement suite à une demande d'intervention psychosociale informelle d'un travailleur. La personne de confiance a aussi l'obligation du suivi des situations qui lui sont rapportées, et elle peut, à la demande du travailleur, entamer des procédures formelles prévues par la loi (dépôts de plaintes, mais aussi information sur les procédures psychosociales existantes) et/ou informelles (recherche de solutions informelles par des entretiens avec la personne concernée, organisation de conciliations entre différentes parties et intervention

auprès de la hiérarchie) (Université de Namur, 2013 ; Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, n.d.e ; ABBET, 2014b).

Au niveau des risques psychosociaux, la désignation d'une personne de confiance est recommandée pour son utilité et sa pertinence dans la prévention et la résolution des problèmes liés aux aspects psychosociaux (ABBET, 2014b). De plus, la personne de confiance a l'obligation de participer au comité pour la prévention et la protection au travail si un point de son ordre du jour concerne ces risques (CEDIOM, 2014).

En termes de confidentialité, la personne de confiance est tenue au secret professionnel (CEDIOM, 2014 ; ABBET, 2014b). Toutefois, elle a le droit d'échanger des informations jugées nécessaires avec le médecin du travail, mais uniquement après en avoir demandé l'accord au travailleur concerné. Une obligation au niveau de l'échange d'information avec les conseillers en prévention pour les risques psychosociaux pèse sur la personne de confiance, lorsqu'il s'agit d'informations utiles et nécessaires au bon accomplissement des missions du conseiller. De même, la personne de confiance transmettra au conseiller, une fois par an, le relevé des incidents pour lesquels une procédure informelle aura été introduite (CEDIOM, 2014).

Les personnes de confiance exercent leur fonction en toute autonomie. L'employeur veillera à ce qu'elles disposent du temps et des informations nécessaires afin de pouvoir remplir leurs missions de manière complète et efficace. Il est très important que l'employeur prenne les mesures nécessaires afin d'éviter que quiconque ne puisse faire pression sur les personnes de confiance dans le but d'obtenir des informations liées à l'exercice de leurs fonctions (ABBET, 2014b).

Le SIPP (SIPPT, service interne de prévention et de protection au travail)

Tout employeur est tenu de collaborer activement au bien-être de ses travailleurs lors de l'exécution de leur travail et est, en ce sens, obligé de mettre sur pied un service interne de protection et de prévention au travail qui compte un ou plusieurs conseillers en prévention (Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, n.d.c).

Le service interne a pour rôle d'assister l'employeur, les membres de la ligne hiérarchique et les travailleurs dans l'application des mesures visées par la loi sur le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail (Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, n.d.c ; A.R. 27.3.1998). Plus précisément, les missions du service interne de prévention et de protection au travail sont de participer à l'identification des dangers et de donner son avis sur l'évaluation des risques et sur les mesures de prévention et d'action. Dans le même ordre d'idée, le SIPP participe à l'examen des causes des maladies professionnelles et des accidents de travail et fournit son avis sur les différents thèmes du code sur le bien-être au travail. Le service interne contribue à l'étude de la charge de travail, à l'adéquation des techniques et des conditions de travail à la physiologie de l'homme, ainsi qu'à la prévention de la fatigue professionnelle, physique et émotionnelle. Il doit également se tenir à disposition des personnes de l'organisation pour répondre à toutes leurs questions relatives à l'application de la législation et des arrêtés d'exécution (ABBET, 2013 ; A.R. 27.3.1998).

Le service interne collabore avec le service externe lorsque l'organisation fait appel à un tel service (A.R. 27.3.1998).

Le conseiller en prévention pour les risques psychosociaux

Au sein du service interne de prévention et de protection au travail doit ou doivent être désigné(s) un ou plusieurs conseillers en prévention (Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, n.d.d). En effet, dès que l'on emploie des salariés, on est tenu de désigner au moins un conseiller en prévention (Attentia, 2016 ; Université de Namur, 2013). Dans les entreprises occupant moins de 20 travailleurs, l'employeur lui-même peut être le conseiller en prévention. Pour être conseiller en prévention, il est nécessaire de disposer d'un minimum de connaissances sur le bien-être au travail. De plus, un conseiller en prévention interne à l'organisation ne peut cumuler ni la fonction de représentant des employés, ni celle de représentant du personnel avec sa casquette de conseiller en prévention (Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, n.d.g). Tout conseiller en prévention, qu'il soit interne ou externe, est lié à l'employeur par un contrat de travail ou un statut. Dans le cas de conseillers externes, la relation contractuelle permet une collaboration durable entre ces

conseillers et l'employeur (Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, n.d.d).

Le conseiller en prévention pour les risques psychosociaux participe à leur analyse et est concerné par la charge psychosociale et la prévention collective. Ce dernier peut faire le lien entre les risques psychosociaux et l'entreprise ; et ainsi chercher ce qui pourrait être changé au niveau des conditions de travail afin de réduire les risques. En d'autres termes, l'analyse des risques permet au conseiller de prescrire des mesures de prévention pour la protection du personnel (Hansez et al., 2013 ; Service public fédéral, Emploi, Travail et Concertation sociale & FSE, 2014 ; Attentia, 2016 ; Université de Namur, 2013). De manière plus générale, un conseiller en prévention a pour mission de donner son avis sur tout ce qui concerne la politique du bien-être ; il est également là pour assister et aider toutes les parties concernées lors de l'application des mesures visées par la loi sur le bien-être (Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, n.d.d). La fonction du conseiller en prévention a été subdivisée en plusieurs disciplines : la sécurité du travail, les aspects psychosociaux, l'hygiène du travail, l'ergonomie et la médecine du travail. Chaque conseiller est tenu à un rôle en fonction de la discipline dont il est en charge (Attentia, 2016 ; Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, n.d.d):

- Le conseiller en prévention sécurité du travail et hygiène du travail conseille l'employeur et les travailleurs sur la sécurité et l'hygiène des lieux et des postes de travail.
- Le conseiller en prévention aspects psychosociaux élabore avec l'employeur une politique de prévention contre les risques psychosociaux auxquels s'exposent les travailleurs. Si la prévention échoue, alors il aura le rôle d'accueillir, conseiller, aider et assister les personnes victimes de cet échec; le conseiller sera assisté pour une ou plusieurs personnes de confiance dans cette tâche.
- Le conseiller en prévention ergonomie émet un avis sur l'adaptation de la technique et des conditions de travail à la physiologie humaine.
- Le conseiller en prévention médecin du travail est chargé d'assurer la surveillance de la santé des travailleurs.

Il est à noter qu'une même personne, un même conseiller, peut être en charge de plusieurs disciplines pour autant qu'il/elle dispose des connaissances nécessaires et ait suivi

une formation suffisante (Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, n.d.d).

Le ou les conseillers en prévention sont présents et participent au comité pour la prévention et la protection au travail (Attentia, 2016).

Toutefois, si le service interne ne peut exécuter toutes les missions requises, alors l'organisation peut faire appel à un service externe de prévention et de protection au travail agréé. Ces services externes disposent de tous les conseillers en préventions nécessaires dans toutes les disciplines du bien-être au travail (Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, n.d.g ; Attentia, 2016).

L'action du conseiller en prévention est limitée dans le sens où celui-ci conseille son employeur d'une part, et se soucie du bien-être du personnel de son employeur d'autre part. Il est donc coincé entre les travailleurs et son employeur. De plus, il a un rôle d'écoute envers les travailleurs, mais, en aucun cas, a un rôle thérapeutique qui peut entraîner de la frustration chez les conseillers.

Les conseillers en prévention remplissent leur mission en totale indépendance vis-à-vis de l'employeur et des travailleurs. Ils doivent rester neutres et ne peuvent ressentir aucun inconvénient de leurs activités en tant que conseiller en prévention. (Association bruxelloise pour le bien-être au travail [ABBET], 2013 ; Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, n.d.g). De plus, les conseillers en prévention sont protégés contre le licenciement par la loi du 20 décembre 2002. Celle-ci stipule que tout conseiller ne peut être licencié que pour des motifs étrangers à son indépendance ou pour tout motif faisant preuve de son incompétence à exercer les missions qui lui sont confiées. Un conseiller en prévention ne peut d'ailleurs pas être licencié sans l'accord préalable du Comité pour la prévention et la protection au travail (Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, n.d.g).

Le CPPT (Comité pour la prévention et la protection au travail)

Le comité pour la prévention et la protection au travail est un organe paritaire composé de représentants élus des travailleurs et de la délégation de l'employeur, mais aussi

du chef d'entreprise ou son représentant, du conseiller interne en prévention et du médecin du travail (ABBET, 2014c ; CESI, n.d.a). Des experts externes peuvent être invités à participer au CPPT. Toute organisation employant au moins 50 personnes doit avoir en son sein un CPPT ; celui-ci est élu tous les 4 ans lors des élections sociales (ABBET, 2014c). Le CPPT se réunit au moins une fois par mois, mais aussi à chaque fois qu'au moins un tiers de la délégation du personnel en fait la demande (CESI, n.d.a).

La mission fondamentale du CPPT est de rechercher et de proposer des moyens de contribuer et d'améliorer le bien-être au travail (ABBET, 2014c ; CESI, n.d.a) ; d'encourager toute action permettant que le travail se réalise dans des conditions optimales de sécurité, d'hygiène et de santé (Confédération des Syndicats Chrétiens [CSC], n.d. ; Université catholique de Louvain [UCL], 2012). Plus précisément, et selon la loi du 4 août 1996, le CPPT a pour mission « d'émettre des avis et de formuler des propositions sur la politique du bien-être au travail, sur le plan global de prévention et le plan annuel d'action établis par l'employeur, leurs modifications, leur exécution et leurs résultats » (ABBET, 2014c).

Le comité est en charge de l'information et de la formation à la prévention et à la protection au travail, d'examiner les plaintes des travailleurs en matière de bien-être au travail pour essayer de proposer des solutions, d'émettre des propositions pour l'embellissement et l'amélioration des lieux de travail et leurs alentours, ainsi que de participer à l'identification et à la gestion des risques de toutes natures susceptibles d'affecter la sécurité, l'hygiène ou la santé (ABBET, 2014c ; CESI, n.d.a ; UCL, 2012 ; CSC, n.d. ; Beyens & Vermeulen, n.d.).

En ce qui concerne les relations que le CPPT entretient avec l'employeur, ce dernier doit fournir toutes les informations nécessaires au comité afin que celui-ci puisse remplir ses missions en parfaite connaissance de cause ; cela étant indispensable au bon fonctionnement du CPPT (ABBET, 2014c). L'employeur doit également permettre au comité et aux conseillers en prévention de pouvoir entrer en relation pour la bonne exécution de leurs missions (Service public fédéral, Emploi, Travail et Concertation sociale, n.d.).

1.3.2. Acteurs externes à l'organisation

Il est important de souligner que d'autres acteurs, tout aussi importants, sont externes à l'organisation, sont en-dehors de la sphère de travail de la personne souffrante, exposée à un risque d'ordre psychosociale ou encore sujette à l'épuisement professionnel.

Le médecin du travail

Le médecin du travail est un médecin qui est imposé aux travailleurs, mais qui se doit de gagner leur confiance en leur démontrant son indépendance technique et morale vis-à-vis de l'employeur, ainsi que par rapport aux travailleurs et à leurs représentants (Farr, De Brouwer & Thimpont, 2010).

Le rôle du médecin du travail est exclusivement préventif ; le médecin du travail ne rédige aucune prescription médicale dans le cadre de l'entreprise. Toutefois, quand le médecin du travail détecte un problème, il peut orienter le travailleur vers un intervenant externe tel qu'un psychologue, un médecin... ou vers un intervenant interne comme le conseiller en prévention ou un responsable des ressources humaines (DGT, Anact & INRS, 2015 ; Service public fédéral, Emploi, Travail et Concertation sociale & FSE, 2014 ; Hansez et al., 2013). La médecine du travail a pour objectif de maintenir les travailleurs en bonne santé par la prévention des risques et l'amélioration des conditions de travail, car le travail et les conditions qui les entourent peuvent avoir une influence non négligeable sur les travailleurs et, plus particulièrement, sur leur santé (Fédération Wallonie-Bruxelles, n.d.a ; Farr, De Brouwer & Thimpont, 2010). Le médecin du travail de l'entreprise est donc chargé de veiller à la santé des travailleurs sur leur lieu de travail et, en cas de problème, il peut aider et informer le travailleur sur les solutions possibles (Université de Namur, 2013).

Le médecin du travail peut alerter l'employeur par courrier si la situation le justifie. Il agira en ce sens en respectant l'anonymat et dans un but de suggestions d'interventions collectives permettant d'aider le travailleur en difficulté (DGT, Anact & INRS, 2015).

Le médecin du travail doit pouvoir s'informer auprès du médecin généraliste dans le respect des droits du patient ; ce qui permettra d'éviter tout malentendu qui serait la conséquence d'un non-partage d'information. Mais il est indispensable que cet échange

d'informations ait uniquement lieu dans l'intérêt du travailleur-patient (Farr, De Brouwer & Thimpont, 2010).

La particularité du médecin du travail est qu'il peut faire le lien avec l'entreprise, contextualiser les problèmes au travail (Hansez et al., 2013).

Les SEPPT (services externes de prévention et protection au travail)

Il s'agit d'organismes qui ont été instaurées dans le cadre de la politique de prévention en Belgique. Un tel organisme peut être créé par des employeurs, mais aussi par des instances publiques comme les régions, les communautés..., il prend la forme juridique d'une ASBL et se compose de deux sections : une partie chargée de la surveillance médicale préventive et l'autre de la gestion des risques (dont les risques psychosociaux, mais pas uniquement) (Prevent, 2016 ; Securex, 2012a ; Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, n.d.f).

Le rôle de ces services externes de prévention et de protection au travail consiste à veiller au bien-être des travailleurs des entreprises affiliées. Les services proposés sont de l'assistance dans la gestion des politiques de prévention de la santé ainsi que de l'aide à l'identification et à la gestion dynamique des risques (CESI, n.d.b ; Attentia, 2016). Les spécialistes des SEPPT sont présents au CPPT (Attentia, 2016).

Entre le service interne et le service externe, la répartition des tâches doit être actée par un contrat écrit. Les missions qui seront confiées au service externe par cet accord ne pourront faire l'objet d'une quelconque sous-traitance (Prevent, 2016 ; Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, n.d.f). De plus, il est préférable que ce soit toujours les mêmes conseillers en préventions qui remplissent toutes missions auprès d'un même employeur. De même qu'il est indispensable pour garantir une certaine indépendance que le service externe n'ait aucun intérêt dans les organisations dans lesquelles il remplit des missions (Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, n.d.f).

Le médecin généraliste / médecin traitant

Le médecin généraliste est en première ligne pour repérer les signes précurseurs de l'épuisement professionnel. Par le suivi fréquent du travailleur et ce sur le long terme, le médecin traitant bénéficie, en effet, d'une vision complète et globale (caractéristiques physiques, mentales, émotionnelles, familiales, sociales, culturelles, spirituelles) du travailleur (Service public fédéral, Emploi, Travail et Concertation sociale & FSE, 2014 ; DGT, Anact & INRS, 2015 ; Hansez et al., 2013). Il est le plus facilement joignable (Hansez et al., 2013) et son rôle est d'écouter, de comprendre, de conseiller, et de soulager (Société scientifique de médecine générale, n.d.). Il peut également prescrire un arrêt de travail (DGT, Anact & INRS, 2015). On le consulte lorsque l'on n'est pas bien ou que l'on ressent un malaise ; il a, dès lors, trois fonctions essentielles (Société scientifique de médecine générale, n.d.):

- Celle de dispenser des soins de qualité, tout en étant accessible et démontrant une proximité.
- Celle de communiquer avec les patients, mais aussi, le cas échéant, avec les intervenants paramédicaux et avec ses pairs généralistes et spécialistes.
- Celle d'effectuer une synthèse d'un grand nombre de variables, en déterminant des priorités et en utilisant un dossier médical central.

Le psychiatre

Le psychiatre est un médecin spécialisé, il peut confirmer ou, au contraire, infirmer le diagnostic médical. Il peut, éventuellement, au besoin, prescrire un traitement médicamenteux adapté ou une prise en charge psychothérapeutique, ou encore, si cela s'avère nécessaire, un arrêt de travail pour cause de maladie. Au niveau de la prise en charge psychothérapeutique, le psychiatre peut soit l'assurer lui-même ou la confier à un confrère ou encore à un psychologue (DGT, Anact & INRS, 2015).

Le psychologue, thérapeute/clinique

Les psychologues, thérapeutes et cliniques sont responsables de la prise en charge individuelle des personnes souffrant d'épuisement, ils peuvent leur proposer une prise en charge thérapeutique (Service public fédéral, Emploi, Travail et Concertation sociale & FSE, 2014 ; Hansez et al., 2013).

Le psychologue est celui qui sait écouter et faire preuve d'attention sans juger, celui à qui on peut livrer sa face cachée dans une relation à bonne distance (ni trop proche ni trop éloignée) (Senk, 2015). Un bon psychologue est celui avec lequel on se sent en confiance. La relation que l'on entretient avec son psychologue est une relation thérapeutique cadrée par des rendez-vous, un tarif ainsi qu'une durée déterminée des séances, et une relation éphémère qui est vouée à une fin (Lemoine, 2006).

Le psychologue, comme le thérapeute, a un rôle d'écoute, d'accompagnement et d'aide à la reconstruction envers le travailleur victime d'épuisement professionnel (DGT, Anact & INRS, 2015).

Le psychologue est tenu au secret professionnel. Effectivement, le Code de déontologie de la Fédération belge des psychologues dit que « le psychologue ne peut partager le secret professionnel avec un tiers que lorsque cela est indispensable à la bonne exécution de sa mission » (Ego, 2008).

L'inspection du travail

L'inspection du travail ou le contrôle du bien-être au travail se manifeste dans le cas où l'employeur manque à ses obligations en matière de santé ou de sécurité au travail et de non résolution des problèmes en interne. Le travailleur peut alors prendre contact avec la Direction générale du contrôle du bien-être au travail. Sa mission est de conseiller les entreprises en matière de bien-être et de contrôler l'application de la réglementation. Elle peut obliger l'employeur à prendre des mesures si cela s'avère nécessaire (Université de Namur, 2013).

Les syndicats et délégués syndicaux

Les syndicats sont des organisations qui ont pour mission de défendre les intérêts des travailleurs. Au sein de commissions paritaires, ils négocient des conventions collectives de travail qui ont pour but de réguler les rapports entre les employeurs et les travailleurs (mission de concertation sociale syndicale) (Boulet, 2013 ; Beyens & Vermeulen, n.d.). Alors que dans

les entreprises, les syndicats participent aux délégations syndicales, au comité de prévention et de protection de travail, au conseil d'entreprise et au comité d'entreprise européen.

De manière générale, le paysage syndical belge est caractérisé par la présence de trois grandes fédérations interprofessionnelles; à savoir La Confédération des syndicats chrétiens de Belgique (CSC), la Fédération générale du travail de Belgique (FGTB), ainsi que la Centrale générale des syndicats libéraux de Belgique (CGSLB) (Boulet, 2013). Les syndicats ne disposent cependant pas de personnalité juridique en Belgique (Beyens & Vermeulen, n.d.).

Les syndicats ont pour mission de défendre les intérêts des travailleurs et la lutte pour l'amélioration des conditions de travail des employés et des ouvriers (Beyens & Vermeulen, n.d. ; Boulet, 2013). Les syndicats ont aussi la volonté de préserver le pouvoir d'achat et de favoriser l'emploi (Boulet, 2013). Ils doivent aussi informer les travailleurs en matière de législation sociale (Beyens & Vermeulen, n.d.).

Au niveau de l'épuisement professionnel, les représentants des travailleurs peuvent aborder certains problèmes au sein de Comité pour la prévention et la protection au travail, dans le but d'envisager des mesures organisationnelles (Université de Namur, 2013). Ces rencontres permettent également de déterminer les enjeux syndicaux relatifs au bien-être au travail (ABBET, 2014c).

L'état

Le nombre de burnouts augmente et ceux-ci sont liés au travail. Cela semble indiquer qu'il y a une inadéquation entre ce que les travailleurs sont aptes à faire et ce qui est exigé ou attendu d'eux.

Ces dernières années, différentes séances de sensibilisation et de formation à destination des employeurs, des responsables des ressources humaines et des conseillers en prévention ont été mises en place dans le cadre de la prévention au stress et au burnout. Il faut pouvoir motiver et encourager les personnes, en leur montrant qu'investir dans des

travailleurs en bonne santé est une chose payante à terme (Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, 2016a).

Le **médecin conseil** de la mutuelle

Le médecin conseil de la mutuelle, ou encore celui appelé le médecin contrôleur, est en charge du contrôle du bien-fondé de l'absence pour raison de santé. Celui-ci est autorisé à s'informer auprès du médecin traitant des circonstances à l'origine de l'absence, dans un but d'évaluation de l'efficacité du programme de prévention, de dépistage des maladies professionnelles et d'encouragement et de soutien au retour au travail (Farr, De Brouwer & Thimpont, 2010).

La **mutuelle**

Les mutualités sont des organismes de redistribution et d'assurance en matière de santé (Mutualité Chrétienne, n.d.), mais aussi des organismes qui soutiennent leurs affiliés lors de moments importants (Commune de Saint-Josse-ten-Noode, 2009). Le rôle principal des mutuelles en Belgique est d'assurer un remboursement total ou partiel des frais médicaux et de santé, et de payer des indemnités (= complément financier), en cas d'incapacité de travail. Elles sont également présentes pour informer et répondre aux questions de ses affiliés (santé, accompagnement, défense...) (Mutualité Chrétienne, n.d. ; Commune de Saint-Josse-ten-Noode, 2009).

L'**entourage**

Sans oublier l'importance de l'entourage qui est souvent le premier à remarquer les changements accompagnant le processus d'épuisement et la perte de l'enthousiasme qui s'installent progressivement, à l'insu du candidat au burnout. Le rôle de l'entourage n'est donc pas à minimiser (EIIRBO, 2016).

1.4. L'interaction entre les professionnels

⇒ Coordination, collaboration, échange d'information

Dans la prévention

Les actions de prévention primaires sont les actions qui visent à éliminer durablement les sources de risques psychosociaux. Un facteur de réussite de cette démarche de prévention

est d'y associer l'ensemble des acteurs de l'entreprise (à savoir la direction ou, plus généralement, la ligne hiérarchique, le CPPT, le médecin du travail, les représentants des travailleurs, le service des ressources humaines, les conseillers en prévention, les personnes de confiance, les travailleurs eux-mêmes...). La simple communication entre tous ces acteurs constitue déjà de la prévention (Université de Namur, 2013).

De manière générale, il est en effet préférable d'opter pour une démarche multidisciplinaire et participative qui implique tous les acteurs de l'entreprise, y compris les travailleurs (Université de Namur, 2013).

Dans la prise en charge

Se réunir pour partager, parler, réfléchir, collaborer ou encore se coordonner entre intervenants. Réunir les compétences propres de chacun et leurs réflexions dans le but d'optimiser la prise en charge du patient, de la personne qui souffre (Ego, 2008). Il faut renforcer la communication et la collaboration entre les professionnels de la santé (DGT, Anact & INRS, 2015). Une collaboration entre les professionnels permet d'avoir une vision globale et de prendre en considération l'ensemble de la situation ; ce qui est important dans la prise en charge d'un patient (Université de Namur, 2013).

Le médecin du travail et le médecin généraliste ont tous deux l'ambition de garder en bonne santé le travailleur et de promouvoir la santé de la population. Pourtant, l'action synergique des deux professions s'avère être une évidence qui n'est effective que de façon insuffisante sur le terrain... Il est donc nécessaire de renforcer les contacts entre les deux catégories de praticiens (Farr, De Brouwer & Thimpont, 2010).

La personne souffrant d'épuisement doit être au centre de la relation de travail, elle peut être associée à la réflexion quant à l'opportunité d'un partage d'informations avec d'autres professionnels (Ego, 2008). Le consentement de la personne rendra possible le partage d'informations, malgré son accord lors d'échanges entre professionnels, l'anonymat ou l'invention de cas fictifs ne semblent pas être du registre du superflu (Ego, 2008).

Lors de la prise en charge, il est intéressant de savoir si la personne souffrant est à son premier épisode d'épuisement professionnel ou non ; le risque de rechute doit être pris en compte dans l'accompagnement de l'épuisé (Service public fédéral, Emploi, Travail et Concertation sociale & FSE, 2014).

Les questions qu'engendre la possibilité de collaboration sont nombreuses : Que partager? Avec qui? Pour en faire quoi? Dans quelles conditions? (Ego, 2008)

Lors du retour au travail

Au moment d'envisager la reprise du travail par un travailleur après une absence pour cause d'épuisement professionnel, une négociation autour des conditions de travail et éventuellement de l'aménagement du poste de travail est bénéfique. Une telle démarche permettra de faciliter le retour au travail, mais aussi son maintien, si cette démarche s'effectue en phase de prévention (Service public fédéral, Emploi, Travail et Concertation sociale & FSE, 2014). Il ne faut pas oublier de prendre en considération l'avis et les idées des travailleurs, ceux-ci connaissent le mieux le travail effectif et sont, par conséquent, des éléments clés dans la recherche de solutions (Université de Namur, 2013).

Partie 2 : La question de recherche

2.1. La question de recherche

Après avoir pris connaissance des caractéristiques liées à l'épuisement professionnel à travers la revue de littérature, et s'être aperçu que bon nombre de solutions ou de pistes de solutions organisationnelles et individuelles existent, force a été de constater que les solutions dites collaboratives semblent peu développées. La collaboration entre les professionnels concernés par l'épuisement professionnel dans leur fonction apparaît comme un point central à cette problématique. Pourtant, elle paraît primordiale au vu du caractère pluridisciplinaire et plurifactoriel de l'épuisement professionnel.

Collaborer, c'est « travailler ensemble pour atteindre un objectif, ou encore travailler avec quelqu'un, l'aider dans ses fonctions » (Le Petit Larousse illustré, 2002). Mais, comment envisager l'articulation de tous ces métiers et de toutes ces fonctions concernés par la problématique de l'épuisement professionnel ? Et ce, sans oublier les limites du rôle légal et de la mission de chacun ? Puis, au sein de cette collaboration, qu'est-il possible de partager, d'échanger et avec qui, avec quels professionnels ? Sous quelles conditions ? L'enjeu de la collaboration semble être ambitieux et, au vu des nombreuses questions qu'elle engendre, assez complexe. Par ailleurs, de manière plus générale, une collaboration est-elle réellement envisageable, souhaitable ?

Toute cette réflexion pour conduire à la question de recherche de l'étude :

" Comment est-il possible d'envisager une collaboration entre les professionnels du burnout ?".

2.2. Les hypothèses

Les hypothèses de recherche qui structurent ce travail sont les suivantes :

- Une collaboration entre les professionnels est souhaitable au niveau de la transmission d'informations ainsi que le passage de relais dans le but d'un meilleur encadrement et suivi de la personne épuisée.

- Il est possible de faire travailler les professionnels du burnout en respectant leur autonomie relative ainsi que leur professionnalité.
- La spécificité de chaque fonction ou la spécialisation des professions serait un frein à la collaboration.
- Les rapports de pouvoir qui régissent l'interaction entre tous les acteurs seraient des freins à la collaboration, à nouveau.

Voilà autant d'affirmations que ce travail a pour ambition de démontrer.

Partie 3 : La méthode de travail

3.1. La méthodologie utilisée

Afin de se faire une première idée des éventuelles collaborations qui existent, qui pourraient exister ou qui devraient exister entre les professionnels confrontés à la prévention et à la prise en charge du burnout, neuf interviews individuelles ont été réalisées. Par ces diverses rencontres, le but était de « prendre la température » auprès de plusieurs professionnels quant à la façon dont on pourrait imaginer le travail collectif des professionnels concernés par la problématique de burnout, lors de l'exercice de leur fonction.

L'approche choisie pour la collecte d'informations est donc une approche qualitative mise en place par des entretiens individuels approfondis et semi-directifs ; tous basés sur un même guide d'entretien [Annexe 1] pour mener la conversation. Cependant, certaines questions ont été modifiées ou ajoutées, afin de pouvoir correspondre au mieux à la personne interviewée, mais aussi à sa fonction ainsi que dans un but de précision quant aux informations recueillies. Par l'installation d'un climat de confiance avec les différentes personnes rencontrées, l'objectif était qu'elles puissent s'exprimer librement, donner leur avis et partager leurs expériences dans le domaine. Dans cette même optique, les questions étaient les plus ouvertes et les moins nombreuses possibles et la parole était laissée, au maximum, à l'interlocuteur. Il s'agissait d'échanges, de discussions interactives par une communication directe, en face à face.

Le choix de réaliser des interviews n'était pas anodin. En effet, mon souhait était d'abord de mettre en lumière des éléments intéressants générant des pistes de réflexion par rapport à la question de recherche. Alors, pour encourager les interviewés à s'exprimer l'accent était mis, autant que possible, sur le partage d'expériences et de situations vécues, d'exemples et de cas vécus.

Les retranscriptions des entretiens se trouvent également en annexe [Annexes 3].

3.2. Le choix des personnes interrogées

La sélection des personnes à interroger ne s'est pas faite aléatoirement, que du contraire ! Les personnes interrogées jouent toutes un rôle bien défini dans la problématique

de l'épuisement professionnel. Certaines ont même été choisies pour des caractéristiques propres qui les différenciaient et les rendaient ainsi attrayantes. C'est d'ailleurs ce qui a permis de tirer des observations différentes et intéressantes. La variété des personnes interrogées était donc un critère de base, lors de la prise de contact. En annexe, vous trouverez un tableau [Annexe 2] reprenant les grandes caractéristiques des différents individus interviewés.

3.3. Les limites de l'étude

La principale limite de la recherche est le nombre limité d'interviews réalisées. Il est certain que des interviews supplémentaires auraient permis d'approfondir l'analyse et, certainement, d'apporter de nouveaux éléments tout aussi pertinents. Malheureusement, la contrainte du temps a joué un rôle important, de même que les disponibilités des différents acteurs contactés.

La seconde limite principale est le fait que les informations recueillies sont relativement retreintes : volonté d'explication et de dévoilement des personnes interrogées. De plus, les données obtenues correspondent aux personnes interviewées et ne peuvent être généralisées ; il n'y a donc pas de validité externe. Toutefois, il est possible de juger la plausibilité des explications et des éléments récoltés.

Partie 4 : L'analyse

4.1. L'analyse et confrontation des interviews

4.1.1. Le burnout comme une problématique multifactorielle et pluridisciplinaire

La problématique du burnout est une problématique multifactorielle. En effet, il n'y a pas une seule explication, une seule raison au burnout. La problématique implique l'individu, ses proches, sa famille et ses amis, l'organisation de travail ainsi que le monde ambiant dans lequel tous évoluent. Une telle problématique nécessite donc une réponse toute aussi multifactorielle et pluridisciplinaire.

Plus précisément, l'épuisement professionnel requiert une prise en charge à quatre niveaux. La première dimension incontournable est le diagnostic médical, celui-ci consiste à définir le mal comme un réel épuisement professionnel et il permet d'être certain que l'on ne passe pas à côté d'autre chose. Dans ce cas, l'important est de bien pouvoir distinguer l'épuisement professionnel de tous les autres maux qui peuvent y ressembler, mais qui n'en sont rien et qui peuvent nécessiter divers traitements et prises en charge. Le second niveau correspond à la psychothérapie, qui va permettre au patient de réaliser un réel travail sur soi-même, sur sa responsabilité personnelle par rapport à la situation vécue. Il est, de fait, primordial que le patient comprenne sa responsabilité dans son processus vers le burnout et ainsi qu'il puisse réduire les risques de réapparition dans le futur. En psychothérapie, la question que le patient doit se poser est « Qu'est-ce que je peux faire pour vivre de façon plus sereine ? ». La troisième dimension est celle corporelle, c'est-à-dire le réapprentissage à la capacité d'écouter son corps, les signes que celui-ci nous renvoie. Ce troisième pilier permet de retrouver ses sensations personnelles et d'apprendre à y être attentif. Ce travail peut, par exemple, être réalisé au travers de la sophrologie ou de la relaxation par la respiration. Et, le dernier niveau est celui faisant référence au coaching, ou à l'intégration du travail réalisé par les trois autres dimensions en milieu de travail. Il s'agit de remettre tout ce que le patient a pu apprendre dans son contexte professionnel. Concrètement, il s'agit de se demander : « Sur le terrain, comment mettre en place tout ce que j'ai appris ou réappris ? Le travail de coaching vise à mener à l'apprentissage d'une meilleure communication dans le cadre professionnel, à

apprendre à pouvoir se mettre des limites, à apprendre à pouvoir dire non ou à déléguer certaines tâches. Il s'agit d'arriver à se faire respecter dans ce qui est juste pour soi.

Les quatre dimensions ont bel et bien leur importance dans le processus de prise en charge. De nombreux cas démontrent qu'une telle prise en charge réduit considérablement le risque de rechute future. La preuve en est que, souvent, voire systématiquement, les personnes qui connaissent plusieurs burnout n'ont pas travaillé sur ces quatre dimensions les burnout précédents. L'épuisement professionnel étant un syndrome plurifactoriel, il est important de pouvoir le traiter par toutes ses dimensions pour se donner le plus de chance de « réussite ».

Si on ne peut éliminer à 100% le risque de rechute, c'est parce que nous vivons dans un monde, un système général qui est malade. On peut considérer le burnout comme le symptôme d'un système qui dysfonctionne, d'un système qui est pathogène. Voilà la réalité dans laquelle nous devons tous évoluer. Cette réalité est celle du contexte économique actuel, du monde très complexe dans lequel nous vivons, où l'argent joue un rôle très important. L'accent est mis sur les résultats, les résultats doivent toujours croître ; on voudrait faire toujours plus avec moins. Les situations rencontrées en entreprise se sont endurcies ces dernières années. Le climat social y est probablement lié. Dans ce contexte, une nouvelle vision du burnout se développe : « Le burnout est peut-être une réponse saine pour dire qu'un organe ne peut pas s'adapter à un rythme tel que celui imposé par les entreprises ! », « Le burnout, c'est le corps et la psyché qui disent STOP, on ne peut pas s'adapter à ça. L'humain n'est plus traité comme un humain dans le respect de lui, de ses valeurs, de sa vie, de son rythme. Il n'y a plus aucun respect du vivant. On ne peut pas s'adapter à un environnement qui est devenu toxique pour soi-même. » (tels sont les propos d'une psychologue faisant partie des personnes interviewées).

4.1.2. Le burnout comme un problème de lien

La personne en épuisement professionnel perd le lien avec soi-même en ce sens où elle ne ressent ou n'écoute plus ses besoins, ses émotions ou encore ses envies. Elle coupe aussi le lien avec les autres sans doute parce qu'elle en a marre de devoir toujours faire bonne figure, de ne pas pouvoir expliquer à sa famille ce qui se passe alors elle n'évoque plus le sujet. De nombreuses personnes autour de l'individu souffrant ne comprennent pas ce qui se passe. En effet, voyant la situation de l'extérieur, ils ne semblent pas saisir les nuances de ce problème

et, donc, on évite le sujet avec ces derniers également. Le burnout peut alors se décrire comme la maladie du lien par rapport à soi-même et par rapport aux autres, maladie de la solitude.

La personne souffrant d'épuisement doit, par conséquent, apprendre à recréer du lien. Pour ce faire, la première façon d'y parvenir est de se retrouver dans un environnement où les gens sont en lien. Il faut montrer à la personne seule que le lien a de la valeur, une valeur intrinsèque. Une collaboration entre les professionnels, un lien entre eux permet de remettre la personne en situation de lien.

La personne de confiance est présentée et se présente comme la personne ressource pour créer des liens entre les différents acteurs. Il accueille à la fois la détresse ou la demande du travailleur puisqu'il en est plus proche du fait de sa présence sur le lieu de travail. Afin de tisser des liens, on a besoin de l'accord des personnes concernées, que ceux-ci fassent preuve de compréhension et d'empathie. Quand on essaie de mettre des êtres humains en relation, ils ont la possibilité de refuser, en cas de frustration, par exemple, et ainsi la discussion devient très compliquée, voire impossible. Il est alors possible d'orienter la personne qui se confie vers quelqu'un d'extérieur à l'institution, qui pourra prendre la place de tiers dans la relation conflictuelle.

Du côté des organisations, il n'est toutefois pas évident de garder un contact avec les personnes tombées en burnout. L'origine professionnelle du burnout étant reconnue, ces individualités veulent évidemment se couper du milieu du travail. Certaines entreprises ont compris l'importance de ce lien et tentent de rester en contact avec les personnes souffrant de burnout, en leur proposant des méthodes de communication assez souples. Cette communication est adaptée en fonction du travailleur souffrant de burnout et de ce qu'il souhaite. L'organisation de travail peut rester en contact physique avec lui par des rencontres programmées ou prendre contact par mail, par téléphone, ou par sms. L'institution envisage également une communication via un intermédiaire de la personne épuisée dans le cas où celle-ci a vraiment besoin d'une coupure avec son milieu professionnel.

Le conseiller en prévention connaît l'importance du lien et, surtout, du lien entre les professionnels. Afin de se tenir informer des nouveautés, il est indispensable de rester en

contact avec un grand nombre d'interlocuteurs. Beaucoup de bonnes pratiques et d'idées « fructueuses » existent déjà, il est donc intéressant de pouvoir en prendre connaissance et de les mettre en place. Cela n'est permis que par des échanges entre professionnels d'organisations différentes.

4.1.3. Coresponsabilité entre l'organisation et la personne épuisée

Pour une possible et éventuelle « solution » au burnout, la personne souffrant et l'organisation doivent chacune accepter de prendre leurs responsabilités. Il s'agit d'un idéal qui permettrait d'agir à tous les niveaux et de traiter le problème dans tous les sens afin d'offrir un large panel de pistes de solutions. L'individu et l'organisation ont donc une coresponsabilité dans la problématique de l'épuisement professionnel. Il est nécessaire que chacun effectue une partie du chemin en se posant les bonnes questions : Qu'est-ce que je suis capable d'apporter comme réponse à la situation dans laquelle je suis ? Que puis-je faire à ma place ?

Dans le cas du burnout, la difficulté est qu'il existe un phénomène de résonance entre le domaine privé (dimension personnelle) et professionnel ; ce qui explique toute la complexité de la problématique de l'épuisement professionnel. Il est alors nécessaire d'établir un pont entre l'organisation et la personne, comme déjà évoqué précédemment.

L'organisation doit aussi assumer sa part de responsabilité. Trop souvent, les entreprises se cachent derrière des soucis familiaux rencontrés par la personne souffrant (enfants difficiles, grossesse, cycle des hormones...). Cela est beaucoup trop facile et réducteur ! Pour ne pas tomber dans ce piège, il existe des aides aux entreprises : coaches, psychothérapeutes... qui interviennent dans la prévention au phénomène et qui accompagnent l'organisation dans des changements « management ». Pour que cela soit bénéfique, il importe d'intégrer dans la démarche direction, ressources humaines, comité de prévention et de protection au travail, médecin du travail, syndicats, personnes de confiance et employés.

Par la suite, un comité de pilotage sera mis en place afin de gérer le projet dans sa durée (communication sur la démarche, décision des secteurs de l'entreprise prioritaires en termes de risques, décision quant à des programmes de coaching,...).

Un réseau de vigilance interviendra également en guise de « filet de sécurité » : des personnes provenant de tous les niveaux et les départements de l'organisation auront été formées à reconnaître les signes annonciateurs, ainsi que les personnes à risque. Il est aussi intéressant d'inclure des membres de l'organisation tels que la personne de confiance, les conseillers en prévention, la médecine du travail ou encore des responsables des ressources humaines, dans ce « filet ».

Dans un projet de prévention complet, des ateliers de formation seront proposés à l'ensemble des managers afin de les mener à une prise de conscience et de responsabilité dans le développement de l'épuisement professionnel au sein de leur institution. Une dernière attention sera portée à la communication transmise à l'ensemble de l'organisation de façon à ce que tout le monde dans le système ait bien reçu le même discours (conférence, par exemple).

Cependant, trop souvent, les entreprises voient l'épuisement professionnel comme un problème humain, ce qui a pour conséquence de laisser porter la charge du problème par l'individu et à chercher des solutions ou des réponses individuelles. La loi oblige pourtant les entreprises à réaliser une analyse des risques psychosociaux et à proposer un plan de prévention. Mais, les entreprises ont souvent tendance à faire le minimum pour respecter la loi, sans de réelles remises en question. Les entreprises devraient absolument réfléchir le problème comme un problème d'entreprise. Ce n'est qu'alors que peut s'envisager un travail en profondeur de remise en question : Que vais-je faire pour me protéger personnellement et pour ne pas créer les circonstances d'apparition de la souffrance au travail chez mes collaborateurs ?

Une fois que l'entreprise accepte d'ouvrir les yeux sur la problématique et de prendre ses responsabilités, on peut chercher des solutions en interne. Une des solutions, comme déjà cité précédemment, est de faire appel à une personne ou à un organisme extérieur qui viendra avec un autre regard sur la situation. Prendre le problème à sa racine permet de garder une organisation de travail, une ambiance, une atmosphère paisible, une « confraternité ». Une ambiance positive au travail est bénéfique pour l'individu mais aussi pour son travail. Quand chacun prend ses responsabilités, on aboutit à des solutions tellement plus ambitieuses et positives.

4.1.4. Collaboration entre les professionnels de l'épuisement professionnel

Collaborer comme travailler ensemble a un but commun. De nombreuses possibilités de collaboration ont été soulevées lors des différents entretiens réalisés. Plusieurs professionnels se rejoignent, dans ce qu'ils ont déjà pu mettre en place ou souhaiteraient voir mis en place à l'avenir.

De façon toute à fait unanime, tous les professionnels interrogés ont exprimé un avis favorable à une collaboration tant dans la prise en charge que dans la prévention du syndrome de burnout. Nous sommes face à un système avec un grand nombre d'acteurs qui ont tous un rôle à jouer ! Collaborer constitue, dès lors, la possibilité de s'appropriier une partie du problème et de la responsabilité. Se rendre compte qu'on fait partie du problème permet d'avancer vers sa résolution.

Voici les différentes possibilités de collaboration évoquées lors des entretiens :

Renvoyer vers d'autres professionnels

Une collaboration qui existe déjà entre les différents professionnels est d'envoyer le patient vers la personne la plus appropriée pour l'aider.

Le médecin traitant reconnaît être parfois démuni face à certaines situations, devant les personnes souffrant d'épuisement et ne pas toujours leur offrir une prise en charge idéale à toutes. Dans ce cas, il renvoie les patients vers leur médecin du travail qui pourra, ensuite, les diriger vers un psychiatre ou un psychologue, si cela leur semble nécessaire. Il arrive aussi que le médecin traitant dirige directement les personnes vers une psychologue ou un psychiatre pour suivre une psychothérapie. Il arrive également que le médecin généraliste oriente des patients vers des coachs pour un accompagnement.

Au niveau de l'entreprise, il y a des collaborations entre les médecins du travail qui rencontrent les patients en consultations et les psychologues au travail, qui eux voient les

personnes en souffrance lorsqu'elles sont déjà à un stade plus avancé. Après une consultation, les médecins du travail peuvent conseiller aux travailleurs d'aller consulter un psychologue du travail.

La personne de confiance, quant à elle, confie qu'il est important de s'écouter personnellement et de rester éthique. Les personnes qui viennent se confier à elle sont des collègues de travail qu'elle fréquente et qui viennent la trouver dans un cadre professionnel et non en tant que psychologue. Alors, quand le besoin d'aide dépasse l'écoute et la mise en lien pour résoudre le problème, elle renvoie les personnes vers d'autres professionnels, mieux placés pour répondre aux besoins des collègues.

Médecin conseil et médecin du travail

Le médecin du travail et le médecin conseil sont encouragés à communiquer par rapport à l'aptitude des travailleurs à retourner au travail après un arrêt pour maladie de longue durée. Souvent, ce qui se passe, si le médecin conseil souhaite la remise au travail, le travailleur se rend chez le médecin du travail qui va analyser les possibilités de reprise envisageables dans l'entreprise.

Médecin traitant et médecin du travail

Il serait intéressant que le médecin traitant puisse avertir le médecin du travail, dont dépend le salarié épuisé, afin de faire le point sur la situation du travailleur, dès le moment où celui-ci est mis en arrêt de travail par son médecin traitant. De plus, le médecin traitant rencontré confie ne pas connaître le contexte de l'organisation dans laquelle son patient travaille et, de ce fait, parfois, il rencontre des difficultés à diagnostiquer un burnout. Cela confirme l'importance d'un échange avec le médecin du travail qui lui connaît l'organisation.

Médecin du travail et conseiller en prévention

Le conseiller en prévention n'est pas au courant des cas d'épuisement recensés dans l'organisation pour laquelle il travaille, alors que le médecin du travail lui détient cette information. La prise de connaissance des cas concernés permettrait leur recensement et la réalisation de statistiques (en termes de hausse du phénomène, par exemple), mais aussi et avant tout, de se rendre compte des éventuels problèmes liés à un service en particulier, de la

réelle ampleur du problème d'épuisement dans l'organisation. La mise en lumière des problèmes permettrait de chercher et d'envisager de réelles solutions.

Psychothérapeute et conseiller en prévention psychosocial

Il serait judicieux que le psychothérapeute puisse entretenir un lien avec le conseiller psychosocial de l'entreprise. Ce lieu devrait être plus « automatique » qu'actuellement, pour en retirer le maximum de bénéfices. Un tel échange n'a lieu que sous l'accord de la personne concernée et permet au conseiller en prévention d'obtenir un feedback du psychothérapeute sur la situation vécue par la personne en épuisement. Un échange entre ces trois personnes est alors permis. Le conseiller en prévention, qui est interne à l'organisation, connaît donc le fonctionnement de l'entreprise. Un pont est alors bâti entre la personne, son suivi thérapeutique et l'organisation ; ce qui est très constructif.

Le CPPT comme lieu d'échange et de collaboration

Le CPPT est avant tout un lieu de communication et d'information sur ce qui se passe dans l'organisation ; une réunion, lors de laquelle on peut définir les situations rencontrées, amener les problèmes, faire un bilan. Bref, réaliser un compte rendu de ce qui a été fait ou va être réalisé. De par sa composition, il est aussi un lieu d'échange et de collaboration entre différents professionnels concernés par l'épuisement professionnel. Les spécialistes vont se rencontrer et échanger dans le but de trouver des solutions aux problèmes rencontrés, dont celui de l'épuisement professionnel, et ainsi améliorer la situation dans l'institution. Dans les cas les plus graves, le CPPT peut prendre la décision de faire appel à un organisme externe pour réaliser une analyse des risques psychosociaux ou, en interne, de mettre en place des cellules pour analyser plus en profondeur le problème soulevé.

Lors des CPPT, le conseiller en prévention prend connaissance des problèmes vécus dans l'organisation ; ceux-ci sont exposés par les syndicats qui sont des acteurs bénéficiant d'une plus grande notoriété auprès des travailleurs. On discute, tous ensemble, autour de la table, des problèmes évoqués et on requiert à la direction de trouver des solutions. La médecine du travail est également présente pour appuyer les demandes des syndicats, sur l'état médical des personnes concernées par les problèmes mis en avant.

Tous les CPPT ne semblent pas véhiculer la même ambition : certains veulent que ceux-ci soient de réelles occasions de discussion et de prises de décision, alors que d'autres se contentent de présenter le rapport annuel, sans aucune discussion de cas... Une des réponses au burnout serait que les CPPT soient mieux « utilisés ». Actuellement, ils ne sont pas très bien investis, malgré leur grand rôle à jouer. Ils ne sont qu'une voie consultative. Il est donc nécessaire d'avoir des gens qui veulent réfléchir en ce sens et qui sont prêts à faire bouger les choses. Malheureusement, il existe une méfiance entre la direction du personnel, les conseillers et les délégués, ainsi que bon nombre d'a priori qui conduisent à une non concertation optimale.

En toute logique, le CPPT devrait jouer le rôle d'organe de collaboration, d'échange et de réflexion : un CPPT actif et collaboratif, qui offre des propositions de pistes de solutions ; un lieu qui fait avancer la problématique du burnout vers des « résultats »... Retenons aussi que pour que les choses bougent, il faut être patient : les réunions ne se déroulent qu'une fois par mois suivant l'interpellation ou la proposition.

Collaboration interne – externe à l'organisation

Les petites structures rencontrent un problème tant dans la prévention que dans la prise en charge de l'épuisement professionnel car elles disposent de peu de moyens et de compétences disponibles en interne. Cela confirme l'importance des structures externes aux organisations auxquelles les entreprises peuvent faire appel pour obtenir de l'assistance dans la gestion des politiques de prévention de la santé, ainsi que de l'aide à l'identification et à la gestion dynamique des risques.

De plus, la possibilité de pouvoir inviter des personnes extérieures pour prendre part aux réunions du CPPT est une réelle opportunité. En effet, cela permet de faire appel à des experts, qui pourront apporter leur éclairage, diversifier les avis et élargir les propositions ou possibilités de solutions. Des personnes extérieures au sein d'un CPPT offre la possibilité de confronter les avis et les raisonnements. Et, cette confrontation conduit à une réflexion profonde et excellente.

Triangulation par l'assurance

Certaines assurances groupe offrent à leurs assurés en arrêt de travail un accompagnement psychosocial et professionnel. L'accompagnement psychosocial concerne tout ce qui est « clinique ». L'originalité est que ce sont des psychologues qui rencontrent les travailleurs épuisés suite à une demande de l'assurance. Ce ne sont pas les personnes elles-mêmes qui demandent à en rencontrer un. Il s'agit donc d'une démarche proactive.

L'objectif d'un tel encadrement est la remise au travail. Une seconde originalité est à souligner : le psychologue contacté par l'assurance réalise le même travail qu'en entreprise. Il se renseigne afin de percevoir la façon dont l'entreprise interprète le burnout de son employé et tente, ainsi, de faire comprendre à l'organisation qu'elle possède également une part de responsabilité dans cette situation. Cela permet d'envisager, ensemble, des pistes de solutions que l'entreprise est disposée à octroyer pour ses salariées souffrant de burnout.

Ces assurances créent un véritable pont entre assuré et employeur : une triangulation. La rencontre entre le psychologue de l'assurance et l'employeur nécessite un mandat extérieur. Tous les frais sont à charge de l'assurance. Une telle façon de fonctionner permet d'éviter tout problème : savoir qu'un employé fait appel à un tel service qui se rend dans l'entreprise pourrait être mal perçu. Toutefois, il faut reconnaître que, généralement, les entreprises sont ravies que quelqu'un vienne tenter de renouer le contact, apporte un regard différent et neuf ainsi que triangule la relation avec le salarié souvent absent. L'assurance joue un rôle de médiateur extérieur qui recherche des solutions en interne. Elle souhaite proposer des accompagnements plus proactifs et différents de ce qui est déjà mis en place. Lorsque les psychologues prennent contact avec les assurés, afin de les rencontrer, 6 mois minimum de maladie se sont déjà écoulés. Ces « malades » disposent donc déjà d'un psychiatre et/ou d'un psychologue. L'idée est donc, après ce laps de temps, de proposer quelque chose de différent et qui soit compatible.

Afin que cette triangulation entre le travailleur en burnout, le psychologue mandaté par l'assurance et l'organisation fonctionne, il est important que les salariés puissent se remettre aussi en question et n'attendent pas uniquement des dispositions et des changements de la part de l'entreprise.

Une seconde condition au bon fonctionnement de cette triangulation est que les psychologues mandatés par l'assurance travaillent toujours bien au service de l'assuré et non pas de l'assurance.

Réseau interprofessionnel

La mise en place d'un réseau interprofessionnel permet une collaboration pluridisciplinaire pour l'accompagnement des personnes en souffrance et la prévention de la souffrance au travail. L'équipe pluridisciplinaire se compose de médecins généralistes, de juristes, de psychiatres, de psychologues, de coaches, de sophrologues... afin de répondre au mieux aux besoins des patients et de leur proposer un accompagnement à 360° (un accompagnement traversant toutes les dimensions de l'épuisement professionnel). La porte d'entrée d'un tel réseau est l'individu en difficulté, c'est à lui de solliciter ce réseau.

Au sein d'un tel réseau, les professionnels sont en lien constant. Des réunions sont programmées de façon régulière, sur différentes thématiques, mais également des réunions orientées sur des cas particuliers qu'un ou l'autre professionnel souhaite évoquer, partager. Les professionnels travaillant ensemble et se connaissant, il est dès lors possible d'aider et d'orienter au mieux la personne puisque l'on sait quel rôle spécifique joue chacun, quelles sont les caractéristiques propres à chacun... L'orientation de la personne vers un professionnel plutôt qu'un autre dépendra aussi des affinités de chaque professionnel ou de leur situation géographique par rapport à celle de la personne à la recherche d'aide.

De plus, en cas de problème ou de question, les professionnels du réseau peuvent échanger entre eux. L'échange d'information est possible mais toujours avec l'accord préalable du patient, dans le but de conserver son entière confiance ou, alors, par l'évocation de cas généraux.

INAMI – ONEM

Lors d'un burnout, il y a rupture de sens. La personne est mise en congé de maladie et elle réalise rapidement qu'elle souhaiterait redonner du sens à sa vie. Il arrive même parfois qu'elle envisage carrément de réorienter sa carrière. Pour cela, il faudrait avoir accès à toutes

les formations, avoir la possibilité de se former et de retourner sur un marché de l'emploi différent. C'est alors ici qu'intervient l'ONEM. Malheureusement, dans la réalité, aucune synergie n'existe entre INAMI-ONEM. Souvent, les personnes se voient coincées par leur mutuelle puisqu'elles ne peuvent pas se former, étant malades. En effet, pour la mutuelle, si la personne souffrante est capable de se former, alors elle est en mesure de retourner au travail. Or, dans le cas d'un burnout, cela n'est pas toujours avéré. Une synergie intéressante et bénéfique serait de confronter, de lier le monde de l'entreprise, l'INAMI et l'ONEM. Plutôt que de laisser des personnes en maladie de longue durée sur la mutuelle, on leur offrirait l'occasion de suivre des formations de l'ONEM, par exemple, avec, à la clé, éventuellement, un nouvel emploi, si cela est possible. Cette voie de collaboration mérite certainement réflexion.

Entre les personnes souffrant et ayant souffert

Comme déjà évoqué précédemment, un échange entre salariés souffrant ou ayant souffert est interpellant. Ces « burness », comme ils se sont nommés, forment un groupe qui partage, qui se soutient, qui communique... puisque tous les membres ont connu une forme de burnout ; ils ressentent les mêmes choses et peuvent les partager. Ce groupe est porteur et motivant !

Toutefois, tous les cas de burnout ne sont pas connus par les collègues et ce genre de groupe n'existe pas dans toutes les entreprises. Or, ce rassemblement de personnes ayant connu cette problématique serait une des clés de réinsertion professionnelle bénéfique et de prévention à une aggravation probable et possible. Les membres se soutiennent les uns les autres.

4.1.5. Avantages à tirer de la collaboration

Une personne ne peut pas, à elle seule, endosser tous les rôles ; la collaboration permet l'entre-aide et la mise en commun des savoirs. Chaque acteur a son ou ses domaines de prédilection, sa spécificité, en termes de formation et d'expérience. L'échange permet la multiplicité et la variété des éclairages sur la problématique de la personne souffrante. Chaque

professionnel détient, en effet, une partie de la réalité. Ainsi, la collaboration permet une meilleure compréhension de la situation et des actions à mener. L'avantage à tirer d'une collaboration interprofessionnelle est donc un **meilleur accompagnement et une meilleure prise en charge** de la personne en burnout.

Du côté des professionnels, il est sans doute soulageant de savoir que d'autres professionnels sont aussi présents pour le patient, qu'ils sont plusieurs à chercher les solutions les plus adaptées (avis d'une psychologue - Laloux, cité dans Cornélis 2016). Le professionnel n'œuvre donc pas seul, il fait partie d'une équipe qui permet de créer du lien. De plus, le réseau représente une **richesse incommensurable** pour les professionnels. Il permet un apprentissage continu, ainsi qu'un échange et une confrontation des nouvelles idées. Le réseau constitue également un lieu de partage des problèmes rencontrés et les rencontres, quant à elles, sont l'occasion d'en discuter et de chercher des solutions, des alternatives aux situations problématiques. De plus, ce réseau encourage le partage de nouvelles méthodes et outils. Sans oublier, d'un point de vue plus personnel, qu'il entretient l'humilité des professionnels, l'idée qu'il n'y a pas une et une seule personne à détenir la vérité, que les autres intervenants ont aussi un rôle à jouer tant auprès des professionnels que des patients.

Une collaboration entre spécialistes est donc bénéfique pour tous, autant pour les membres de l'équipe que pour les personnes sujettes ou souffrant d'épuisement professionnel. Dans un climat de collaboration, on crée une ambiance au sein de laquelle tout le monde se sent bien, se sent à sa place, dans son élément.

4.1.6. Conditions à la collaboration

Pour que la collaboration puisse atteindre ses objectifs et porter ses fruits, il est nécessaire que plusieurs conditions soient réunies.

La première condition est l'**humilité** entre les professionnels : chacun possède ses spécificités et ses spécialités, mais personne ne détient la connaissance universelle ; un

éclairage par des pairs ou l'avis d'un tiers est utile pour avancer, pour résoudre des situations problématiques... Collaborer permet de profiter des savoirs et des savoir-faire de tout un chacun. Il est également nécessaire que les professionnels fassent preuve d'une grande **ouverture d'esprit** : partage d'expériences, de connaissances et mise en commun afin d'analyser au mieux la situation nouvelle qui s'offre à soi. Réunir ces deux premières conditions permet l'installation d'un **climat de confiance** entre les professionnels et cela facilite donc grandement la collaboration.

Avant l'échange ou le partage d'informations, il est primordial d'obtenir **l'accord de la personne**. En effet, les professionnels de la santé sont tenus au secret professionnel. Cette obligation permet de conserver la confiance qui s'est installée entre le patient et la personne qui le prend en charge. Si toutefois cette condition n'est pas remplie, le professionnel peut communiquer sur base d'exemples de situations fictives ou de cas généraux.

Lors de toute collaboration, une attention particulière sera portée à la **cohérence**, dans la prise en charge du patient. La personne souffrant d'épuisement professionnel se trouve en situation de chaos et a besoin de balises cohérentes et de repères précis. Les professionnels du réseau qui accompagnent ces personnes souffrantes doivent œuvrer dans le même sens, avec les mêmes bienveillance et exigence pour être cohérents.

4.1.7. Freins à la collaboration

Malgré les bénéfices de la collaboration entre les professionnels, celle-ci rencontre quelques difficultés dans sa mise en œuvre.

La **taille** et le **secteur** d'activité de l'entreprise où travaille la personne en épuisement professionnel peut compliquer différentes facettes de la collaboration. Dans les plus petites structures, il est bien compliqué de pouvoir évoquer des cas, tout en respectant l'anonymat. En effet, « tout le monde connaît tout le monde » et on établit facilement les liens entre situation évoquée et personne concernée. La discussion et les échanges y sont donc plus complexes.

La question du **rapport de force ou de pouvoir** qui régit les relations entre les différents intervenants pourrait compromettre la collaboration entre les acteurs. Il est vrai que certains ont autorité sur d'autres, mais la clé de la collaboration est ici l'humilité de chacun. La Collaboration est l'interaction entre plusieurs acteurs ; des liens humains sont mis en jeu. Il importe donc de tenir compte du caractère et de l'égo de chacun.

Un frein à la collaboration serait que **chacun ne voit que son propre intérêt**. Le médecin conseil, par exemple, travaille pour les mutuelles, pour l'INAMI, pour remettre les gens au travail. Le médecin généraliste, lui, doit garder son patient par la signature de certificats et, peut-être aussi, de certificats de complaisance. Il est alors nécessaire de pouvoir tous se donner un but commun : travailler ensemble pour prévenir et pour prendre en charge, le mieux possible, l'épuisement professionnel et les personnes qui en souffrent.

Comme dans la plupart des problématiques, la question de l'argent et du **budget** ne peut être oubliée. Certaines entreprises se portent bien et peuvent investir dans des politiques de prévention, de bien-être et ainsi mettre en place de réels plans d'action avec l'aide de personnes expertes extérieures. Toutefois, toutes les entreprises ne sont pas dans ce cas. Certaines organisations connaissent des moments difficiles financièrement. Il est alors difficile de pouvoir dégager le budget nécessaire à la mise en place de telles mesures. Afin d'encourager les entreprises à investir dans les politiques de prévention, rappelons que ce sont les meilleurs éléments, les grands talents qui sont touchés par le burnout et qu'une fois l'épuisement atteint, le coût en terme de remplacement est considérable. Remplacer un travailleur nécessite un processus de recrutement, la formation du remplaçant, un temps considérable d'adaptation pour ce dernier à sa nouvelle fonction...

Le frein majeur au bon fonctionnement de la collaboration entre professionnels en interne à l'entreprise pourrait être la **ligne hiérarchique** dans le cas où elle refuserait de se remettre en question, d'ouvrir les yeux sur un problème soulevé, sur un constat réalisé par une ou des enquêtes. Dans ce cas, il faut rappeler que le manager ne prend pas seul les décisions, il est indispensable de pouvoir challenger les idées. L'idéal est un management qui se veut participatif, c'est-à-dire qui intègre un maximum de personnes pour tirer des conclusions sur les plans d'action envisagés et pour prendre les décisions.

Le manager est le responsable de la politique de bien-être mise en place dans son organisation. Le rôle du conseiller psychosocial, quant à lui, se limite à prodiguer des conseils. C'est toujours le manager qui prend les décisions finales. Or, force est de constater que les managers ne sont pas ou très peu sensibilisés à la politique bien-être. Il est dès lors de la responsabilité de chacun de se tenir informé, de recueillir et de demander des informations sur le rôle qu'ils occupent, et sur ce qu'on attend d'eux en termes de responsabilités et de devoirs par rapport à cette politique bien-être.

Le domaine d'action de l'organisation reste celui sur lequel on a le moins de maîtrise ; il est lié au contexte et aux exigences du marché, au monde économique et financier. De nombreuses contraintes existent, tout n'est pas possible, envisageable dans l'entreprise. La direction ne dispose pas de toutes les ressources, l'organisation s'intègre dans un système social et politique, dans une société... La remise en question du système n'est pas une chose évidente. La direction elle-même peut aussi se sentir épuisée, démunie à force de fournir beaucoup d'énergie dans la recherche de solutions et de ne pas en recueillir les fruits.

Il est difficile d'étendre les programmes mis en place à l'ensemble d'un **groupe mondial**. En effet, chaque pays a ses propres lois et législations, il est donc très compliqué de généraliser les programmes de bien-être, ou encore d'échanger les bonnes pratiques au sein d'un groupe international. Le terme « burnout », par exemple, est encore tabou en Asie comme aux Etats Unis, ce qui entraîne une grande difficulté à échanger ou encore à généraliser les pratiques en la matière. Les collaborations entre des acteurs de différentes origines s'avèrent complexes et sont encore loin d'une harmonie.

4.2. Recommandations managériales

Il est possible de combiner les résultats ou la performance et le bien-être des travailleurs. Un lien avéré existe entre bien-être et performance, une sorte de combinaison « win-win », une politique profitable pour l'entreprise et dans laquelle les travailleurs se sentent bien. Le lien entre des employés heureux, non stressés et la performance a été démontré. Tout comme le fait que le mal-être engendre des coûts. Une société où le bien-être des employés (se sentir à sa place et voir du sens dans ce que l'on fait) a une position

prioritaire est infiniment plus performante d'un point de vue financier, dans la durée ; et ce, à l'inverse d'une entreprise qui « exploite » son personnel. Dans cette optique, la mise en place d'indicateurs au sein de l'organisation, afin d'évaluer cette dimension de bien-être, semble s'imposer. Un exemple serait l'indicateur de « petit » absentéisme. En effet, une personne fréquemment absente est souvent une personne qui ne va pas bien. Toujours dans cette même idée, l'organisation peut aussi mettre en place un questionnaire de satisfaction du personnel. Une démarche valorisée par le personnel qui se sent écouté. Dans une telle démarche, il est primordial que celle-ci donne suite à ses actions au sein de l'institution. Il en va de la crédibilité du questionnaire.

Les symptômes avant-coureurs de l'épuisement professionnel sont des « cadeaux » pour l'organisation, mais encore faut-il avoir la capacité à les percevoir et à se remettre en question. La formation des jeunes futurs managers ou gestionnaires à la reconnaissance de ces symptômes leur permettraient de se protéger personnellement ainsi que ceux qu'ils seront amenés à gérer. Il faut sensibiliser les jeunes à la qualité de travail.

Le conseiller en prévention est présent pour les employés bien sûr, mais aussi pour les managers. En tant que manager, rencontrer le conseiller en prévention concernant les risques psychosociaux permet d'obtenir des conseils avisés et de mieux comprendre les tenants et les aboutissants du problème de burnout. Ce recours devrait être davantage utilisé, mais il semble que la fierté des managers joue parfois à l'encontre de cet échange. Les managers savent faire face à leur stress, il leur semble connaître beaucoup de choses et, souvent, ils fonctionnent dans le sens où « s'ils sont en mesure d'accomplir quelque chose, leur équipe doit pouvoir y parvenir aussi ». Il est difficile de remettre en cause cette façon de penser. Il faut œuvrer en ce sens.

C'est toute la perte de reconnaissance au sein du travail qui crée le burnout. Pour y remédier, il suffirait de recréer un rythme de travail qui correspond à l'humain, de reconstruire un climat de bienveillance et de reconnaissance au sein de l'entreprise. Un manager proche de ses équipes est un manager qui consacre du temps pour aller sur le terrain afin de rencontrer les travailleurs, de se rendre compte de la réalité du terrain, de pouvoir répondre à leurs questions, d'échanger avec eux et de les remercier pour le travail effectué... Un tel contact est bénéfique, important et valorisé par / valorisant pour les travailleurs.

Conclusion

Tout au long de ce travail, nous avons analysé différentes facettes de la collaboration entre les professionnels de l'épuisement professionnel. Pour cela, nous avons dû nous concentrer sur ce qu'est le burnout et les différents acteurs internes et externes à l'organisation qui interviennent dans cette problématique que représente l'épuisement professionnel. La première partie de ce travail est théorique et permet de bien cerner le sujet étudié. C'est seulement après cette première section que nous avons abordé la question de recherche. Rappelons que l'objectif de ce mémoire était de déterminer « *Comment est-il possible d'envisager une collaboration entre les professionnels du burnout ?* »

Afin de donner une première réponse à cette question de recherche, différentes interviews ont été réalisées auprès de professionnels occupant différentes fonctions. Ces rencontres ont permis d'insister sur l'importance du lien pour les personnes en burnout ainsi que de montrer la résonance présente entre la dimension organisationnelle et individuelle. Un avis général et partagé par tous les professionnels rencontrés démontre la possibilité et la volonté de voir émerger une plus grande et meilleure collaboration entre eux. Une collaboration est donc possible et souhaitable. De plus, celle-ci possède un gros avantage celui de proposer au patient un meilleur accompagnement et suivi. Mais elle offre aussi un bénéfice pour les professionnels eux-mêmes qui voient cette collaboration comme une grande richesse en termes d'apprentissage continu, d'échange de bonnes pratiques, de confrontation d'idées, de réflexion commune, etc. Cependant, cette collaboration n'est pas toujours facile, car elle est basée sur des relations humaines. Ces dernières sont très complexes et influencées par un tas de facteurs. Certaines conditions sont nécessaires afin qu'une réelle collaboration puisse se mettre en place entre les professionnels : l'humilité et l'ouverture des professionnels, ainsi que l'accord du patient quant à l'échange d'informations, sans oublier le besoin de cohérence dans la prise en charge. Il n'y a pas de solution miracle à cette problématique à deux facettes, une partie humaine et l'autre liée aux caractéristiques de l'organisation. Sans oublier l'influence générale du contexte économique actuel (maximisation du profit et réduction des coûts, pour être compétitifs).

Finalement, au vu des avantages et de l'enthousiasme des personnes rentrées, on peut conclure qu'une collaboration entre les professionnels est possible et souhaitable et que celle-

ci peut prendre différentes formes. Tout l'enjeu est dès lors de ne pas oublier que chacun a un rôle bien défini, de même que tout ne peut pas être échangé, mais que chacun avec ses compétences et ses formations peut contribuer à l'échange et la formation d'un réseau d'aide centrée sur la personne qui souffre. Sans oublier l'importance du management et des managers pour faire changer les choses, pour orienter les entreprises vers la combinaison « win-win », performance et bien-être au travail.

Bibliographie

- Association Bruxelloise pour le Bien-Etre au Travail, (2014a). *Demande d'intervention psychosociale*, En ligne <http://www.abbet.be/Fiche-6-2-Procdures-en-cas-de>, consulté le 18.07.2016.
- Association Bruxelloise pour le Bien-Etre au Travail, (2014b). *La personne de confiance*, En ligne <http://www.abbet.be/Fiche-6-2-3-La-personne-de>, consulté le 16.06.2016.
- Association Bruxelloise pour le Bien-Etre au Travail, (2014c). *Le CPPT – Comité pour la prévention et la protection au travail*, En ligne <http://www.abbet.be/Fiche-3-4-Le-CPPT-Comite-pour-la>, consulté le 16.06.2016.
- Association bruxelloise pour le bien-être au travail. (2013), *Le SIPP et le conseiller en prévention*, En ligne <http://www.abbet.be/Fiche-3-2-Le-SIPP-et-le-Conseiller>, consulté le 17.06.2016.
- Attentia, (2016). *Service externe de prévention et de protection*, En ligne <http://www.attentia.be/fr/service-externe-de-prevention-et-de-protection>, consulté le 16.06.2016.
- Aubert, N., de Gaulejac, V. (1991). *Le coût de l'excellence*. Paris : Editions du Seuil.
- Bareau, I., (2001). Epuisement professionnel : se brûle-t-on encore ? *Psychologie Québec*, 21-25.
- Beyens, P., Vermeulen, V. (n.d.), *Syndicats et représentation des travailleurs au sein de l'entreprise*, En ligne http://www.droitbelge.be/fiches_detail.asp?idcat=25&id=492, consulté le 20.06.2016
- Boulet, J-F. (2013). Les organisations syndicales en Belgique, *Centre permanent pour la participation et la citoyenneté*, En ligne <http://www.cpcp.be/medias/pdfs/publications/syndicats-belgique.pdf>, consulté le 17.12.2015.
- CEntre de Documentation et d'Information dédié à l'Observation des Métiers. (2014). Risques psychosociaux - personne de confiance. *CESI prévention et protection*, En ligne http://www.cesi.be/sites/default/files/personne_de_confiance_280814.pdf, consulté le 17.06.2016.

- CESI (n.d.a), *Le comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT)*, En ligne <http://www.cesi.be/fr/prevention/le-comite-pour-la-prevention-et-la-protection-au-travail-cppt>, consulté le 17.06.2016.
- CESI (n.d.b), *notre mission*, En ligne <http://www.cesi.be/fr/le-cesi/notre-mission>, consulté le 12.07.2016.
- Chabot, P. (2013), *Global burnout*. Paris : Presses universitaires de France.
- Commune de Saint-Josse-ten-Noode, (2009). *Assurances et mutuelles*, En ligne <http://www.stjosse.irisnet.be/index.php?id=528>, consulté le 20.06.2016.
- Confédération des Syndicats Chrétiens (n.d.), *Rôle du Comité de prévention et de protection au travail ?*, En ligne <https://www.csc-en-ligne.be/csc-en-ligne/La-CSC/elections-sociales-2016/faq/cppt/role-du-cppt.html>, consulté le 17.06.2016.
- Cornélis, M., (2016) Parfois frustré jusqu'à l'épuisement. *En marche*, du 7 juillet 2016.
- Daloz, L., Balas, M-L., Bénony, H. (2007). Sentiment de non-reconnaissance au travail, déception et burnout : une exploration qualitative. *Santé mentale au Québec*, Vol.32, n°2, 83-96.
- De Brabandere, L., (2015). Approche philosophique de la stratégie et de l'innovation, cours premier master ingénieur de gestion à Université Catholique de Louvain.
- Dejours, C., (1993). De la psychopathologie à la psychodynamique du travail. *Travail, usure mentale*. Paris : Bayard, 205-252.
- Dejours, C., (2007). Le travail entre espoir et désespoir, Communication au Fonds Reine Fabiola.
- Delbrouck, M., (2010). Je suis épuisé(e) par ma charge de travail. Que puis-je y faire ? Le burn-out ou la souffrance des soignants. *Imaginaire & Inconscient*, n°25, 157-166.
- Direction Générale du Travail, Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, Institut National Recherche et Sécurité (2015). *Guide d'aide à la prévention : Le syndrome d'épuisement professionnel ou burnout, mieux comprendre pour mieux agir*, En ligne http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Exe_Burnout_21-05-2015_version_internet.pdf, consulté le 10.12.2015.
- Ego, C. (2008). Collaboration et partage du secret professionnel, *Education Santé*, n°233.

- EIRO European Institute for Intervention and Reseach on burn out (2016). *Qu'est-ce que le burn out?* , En ligne http://www.burnout-institute.org/burnout/burnout_fr.php, consulté le 10.02.2016.
- Eric, S. (2015). Le burnout présent dans 3 entreprises belges sur 10. *Le Soir*, du jeudi 24 septembre 2015, 13.
- Evrard, S. (2015). *Le burn-out : maladie professionnelle ?* , En ligne <http://pro.guidesocial.be/actualites/le-burn-out-maladie-professionnelle.html>, consulté le 16.06.2016.
- Farr, P., De Brouwer, C., Thimpont, J. (2010), Les relations entre le médecin du travail et le médecin généraliste, *santé conjugquée*, n°51, 102-106.
- Fédération Wallonie-Bruxelles (n.d.a), *La médecine du travail*, En ligne http://www.medecinedutravail.cfwb.be/index.php?id=protection_maternite, consulté le 17.06.2016.
- Fédération Wallonie-Bruxelles. (n.d.b), *Risques psychosociaux – Violence – Harcèlement moral ou sexuel*, En ligne <http://www.medecinedutravail.cfwb.be/index.php?id=harcelement>, consulté le 17.06.2016.
- Freudenberger, H. (1987). *L'épuisement professionnel : la brulure interne*. Québec : Gaëtan Morin Editeur.
- Guénot, F. (2014). Burn out : le rôle essentiel du DRH. *Focus RH*, En ligne <http://www.focusrh.com/sante-social/stress-au-travailrps-risques-psycho-sociaux/burn-out-le-role-essentiel-du-drh-26301.html>, consulté le 17.06.2016.
- Hansez, I., Decia, J., Angenot, A., Mairiaux, P., Schippers, N., Braeckman, L., Firket, P., Muller, M. (2013), *Recherche sur le Burnout en Belgique*. Document non publié, Université de Liège, Intercommunale de Soins Spécialisés de Liège, Universiteit Gent, AristA.
- Lemoine, L., (2006). *LE psy : une relation particulière*, En ligne <http://www.psychologies.com/Moi/Moi-et-les-autres/Relationnel/Articles-et-Dossiers/Savoir-s-entourer/Le-psy-une-relation-particuliere>, consulté le 20.06.2016.
- Le Petit Larousse illustré, (2002), Paris, Larousse.
- Maslach, C., Jackson, S. (1986). Le MBI : Maslach Burnout Inventory. In *MBI Manuel*.

- Mellier, D. (2003). L'épuisement professionnel : un enjeu collectif ? *Le journal des psychologues*, n°204, 63-66
- Michaut-Oswalt, S., (2007). Enjeux et modalités de la souffrance au travail. *Le journal des psychologues*, n°248, 51-53.
- Moisson, V., Fuhrer, C., Cucchi, A. (2010). *Les déterminants du stress et de l'épuisement professionnel : le rôle de l'environnement relationnel*. Communication présentée au 21^{ème} congrès AGRH, Rennes/Saint-Malo.
- Moniteur Belge (2007). Arrêté royal du 27 mars 1998 relatif au Service interne pour la Prévention et la Protection au Travail, En ligne http://www.ejustice.just.fgov.be/doc/rech_f.htm, consulté le 17.06.2016
- Mutualité Chrétienne, (n.d.). *Fonctionnement et rôles des mutualités*, En ligne <https://www.mc.be/que-faire-en-cas-de/situation/arrivee-belgique/securite-sociale/fonctionnement.jsp>, consulté le 20.06.2016.
- Nasi, M., (2016). Souffrance au travail : oubliez le psychologue. *Le Monde*, En ligne http://www.lemonde.fr/entreprises/article/2016/01/24/souffrance-au-travail-oubliez-le-psychologue_4852707_1656994.html, consulté le 30.01.2016.
- Oligny, M., (2009). Le burnout ou l'effet d'usure imputable à la régulation permanente d'incidents critiques. *Revue internationale de psychologie*, Vol.15, 207-228.
- Papineau, M. (2005). L'Épuisement professionnel : vers une concertation des stratégies d'aide individuelles et organisationnelles. *Intercations*, Vol.1, n°1, 17-42.
- Papy, G. (2013). Le burn-out est une maladie de civilisation. *Le Vif l'express*, En ligne <http://www.levif.be/actualite/sante/le-burn-out-est-une-maladie-de-civilisation/article-normal-87967.html>, consulté le 30.01.2016.
- Périlleux, T. (2015). Sociologie clinique du travail, cours deuxième master ingénieur de gestion à Université Catholique de Louvain.
- Pezet-Langevin, V., (2014). Burnout : mieux connaître l'épuisement professionnel. *Hygiène et sécurité du travail*, n°237, 6-9.
- Ponnelle, S., Vaxevanoglou, X., Garcia, F. (2012). L'usage des outils d'évaluation du stress au travail : perspectives théoriques et méthodologiques. *Le travail humain*, Vol.75, 179-213.

- Prevent, (2016). *Service externe PPT*, En ligne <https://www.prevent.be/fr/theme/service-externe-ppt>, consulté le 29.07.2016.
- Rambert, M. (2015). *Burn-out : prévenir l'épuisement professionnel.* , En ligne <http://www.psychologies.com/Travail/Souffrance-au-travail/Burn-out/Articles-et-Dossiers/Burn-out-prevenir-l-epuisement-professionnel/6Prendre-soin-de-soi>, consulté le 12.12.2015.
- Securex, (2012a). *Securex Prévention et Protection : votre service externe de prévention*, En ligne <http://www.securex.be/fr/grande-entreprise/health-safety/service-externe-prevention/>, consulté le 13.07.2016.
- Securex, (2012b). *Prévention et protection au travail ? Sécurité et productivité*, En ligne <http://www.securex.be/fr/pme/engager-du-personnel/engagement/obligations-legales/prevention-protection/>, consulté le 13.07.2016.
- Senant, M. (2014). *Manager, comment gérer un burn-out dans son équipe ?* , En ligne <http://www.cadremploi.fr/editorial/formation/management-developpement-personnel/detail/article/manager-comment-gerer-un-burn-out-dans-son-equipe.html>, consulté le 17.06.2016.
- Senk, P., (2015). *Mon psy et moi : une relation singulière*, En ligne <http://www.psychologies.com/Therapies/Toutes-les-therapies/Psychotherapies/Articles-et-Dossiers/Psychotherapies-y-aller-ou-pas/Mon-psy-et-moi-une-relation-singuliere>, consulté le 20.06.2016.
- Service Public Fédéral Belge (2016), *Le secret professionnel*, En ligne http://www.belgium.be/fr/justice/respect_de_la_vie_privée/secret_professionnel, consulté le 20.06.2016.
- Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale (2016a). *Boom des malades de longue durée*, En ligne <http://www.beswic.be/fr/actualites-et-evenements/boom-des-malades-de-longue-duree>, consulté le 16.06.2016.
- Service public fédéral, Emploi, Travail et Concertation sociale, (n.d.a). *Comité pour la prévention et la protection au travail ?*, En ligne <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=575>, consulté le 17.06.2016.
- Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale (n.d.b). *Conseiller en prévention, associés ou rivaux ?*, En ligne http://www.emploi.belgique.be/detailA_Z.aspx?id=934, consulté le 17.06.2016.

- Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale (2016b). *Contrôle du burn-out dans les entreprises*, En ligne <http://www.respectophetwerk.be/fr/actualites-et-evenements/controle-du-burn-out-dans-les-entreprises>, consulté le 16.06.2016.
- Service public fédéral, Emploi, Travail et Concertation sociale & Fonds social européen. (2014). *Outil de détection précoce du burnout*. En ligne <http://www.emploi.belgique.be/moduleDefault.aspx?id=39576>, consulté le 11.12.2015
- Service public fédéral, Emploi, Travail et Concertation sociale, (n.d.c). *Explication concernant la loi bien-être*, En ligne <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=1954>, consulté le 16.06.2016.
- Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale (n.d.d). *Le conseiller en prévention*, En ligne <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=570>, consulté le 17.06.2016.
- Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. (2014), *Nouvelle législation relative aux risques psychosociaux au travail à partir du 1er septembre 2014*, En ligne <http://www.emploi.belgique.be/defaultNews.aspx?id=41483>, consulté le 17.06.2016.
- Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. (n.d.e), *Personne de confiance : présentation*, En ligne http://www.emploi.belgique.be/detailA_Z.aspx?id=1366, consulté le 17.06.2016.
- Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. (n.d.f), *Service externe pour la prévention et la protection au travail*, En ligne <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=568>, consulté le 07.07.2016.
- Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale (n.d.g). *Statut du conseiller en prévention*, En ligne <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=2734>, consulté le 17.06.2016.
- Société scientifique de médecine générale. (n.d.). *Le médecin généraliste*, En ligne <http://www.ssmg.be/la-ssmg/le-medecin-generaliste>, consulté le 20.06.2016.
- Stordeur, S., Vandenberghe, C., D'hoore, W. (1999). Prédicteurs de l'épuisement professionnel des infirmiers : une étude dans un hôpital universitaire. *Recherche en soins infirmiers*, n°59, 57-67.
- Université catholique de Louvain (2012), *Les mission du CPPT*, En ligne <https://www.uclouvain.be/201812.html>, consulté le 17.06.2016.

- Université de Namur (2013). *Guide pour la prévention des risques psychosociaux au travail*, Belgique : SPF Emploi, Travail et Concertation sociale.
- Vézina, M., (2008). La prévention des problèmes de santé psychologique liés au travail : nouveau défi pour la santé publique. *Santé publique*, Vol.20, Supplément n°3, 121-128.
- Zawieja, P., Guarnieri, F. (2013). Epuisement professionnel : principale approches conceptuelles, cliniques et psychométriques. In P. Zawieja, F. Guarnieri (Eds.), *Epuisement professionnel : Approches innovantes et pluridisciplinaires* (chapitre 1, 11-34) Armand Colin.