

Université Catholique de Louvain
**FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, SOCIALES, POLITIQUES ET
DE COMMUNICATION (ESPO)**
INSTITUT DES SCIENCES DU TRAVAIL (TRAV)

**L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL AU SEIN DE LA POLICE
BELGE : UNE CONSÉQUENCE DU MANQUE
D'EFFECTIF SUR LE COMPORTEMENT DU POLICIER ?**

Paper I :

« Comment le Droit du Travail définit-il la problématique de l'épuisement professionnel et permet-il d'en prévenir les causes et d'en éviter les conséquences ? »

Paper II :

« Comment le manque d'effectif influence-t-il le comportement du policier et induit-il une pression psychologique pouvant mener à de l'épuisement professionnel ? »

Mémoire réalisé par :

ANDRIES Gérôme

Promoteurs :

Madame FRANKART Aurélie

Monsieur GOBERT Patrice

**Année académique 2019-2020
Master 60 en Sciences du Travail**

Déclaration sur l'honneur

En rendant ce travail, je déclare sur l'honneur que celui-ci respecte les normes de l'UCL en matière de plagiat. Le plagiat, fût-il de texte non soumis à droit d'auteur, entraîne l'application de la section 7 des articles 87 à 90 du règlement général des études et des examens. Le plagiat consiste à utiliser des idées, un texte ou une œuvre, même partiellement, sans en mentionner précisément le nom de l'auteur et la source au moment et à l'endroit exact de chaque utilisation (voir <http://www.uclouvain.be/plagiat>). En outre, la reproduction littérale de passages d'une œuvre sans les placer entre guillemets, quand bien même l'auteur et la source de cette œuvre seraient mentionnés, constitue une erreur méthodologique grave pouvant entraîner l'échec.

Remerciements

Avant d'aborder le sujet de ce Mémoire, nous tenions à exprimer nos sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué directement ou indirectement à la rédaction de celui-ci.

Nous remercions tout d'abord nos deux promoteurs, Madame Aurélie FRANKART et Monsieur Patrice GOBERT, pour avoir accepté de nous épauler dans cette démarche. Nous les remercions pour le temps qu'ils nous ont consacré, pour leur écoute, leur suivi, leurs conseils, leurs apports et leur compréhension, particulièrement en ce qui concerne les circonstances sanitaires particulières entourant la rédaction de ce Mémoire.

Nous remercions Monsieur Olivier JEGOU, assistant du cours de Méthodologie du Travail, qui nous a guidé et apporté ses précieux conseils lors des prémises de ce projet, ce qui nous a ensuite permis de glisser vers le sujet actuel de ce Mémoire.

Nous remercions également l'ensemble de nos professeurs, qui nous ont apporté les connaissances que nous étions venues chercher durant cette année de cours et qui ont su nous partager celles-ci avec enthousiasme. Nous remercions particulièrement les enseignants du second quadrille, qui ont dû faire face tout comme nous et les autres étudiants à une situation inédite, pour leur capacité d'adaptation et leur compréhension dans la mise en place des cours et des examens en distanciel suite à la crise sanitaire mondiale que nous avons affrontée.

Nous tenons en outre à remercier particulièrement notre compagne, Jessica CROCHET, qui nous a permis, par son soutien indéfectible, sa patience, son organisation et sa compréhension, de trouver le temps nécessaire afin de pouvoir réaliser ce Mémoire dans les meilleures conditions possibles, sans oublier le temps précieux qu'elle a accepté de consacrer à la relecture de celui-ci.

Enfin, nous remercions l'Université Catholique de Louvain pour l'organisation et les aménagements développés dans le cadre de l'enseignement distanciel, ainsi que pour leur suivi général lors de cette année d'études.

Table des Matières Générale

Remerciements	1
Table des Matières Générale	2
Introduction générale	3
Bibliographie	7
PAPER 1	8
Table des Matières	9
Introduction	10
Développement	12
Conclusion	31
Bibliographie	33
PAPER 2	36
Table des Matières	37
Introduction	38
Développement	42
Conclusion	60
Bibliographie	62
Note d'articulation	66

Introduction générale

Ces dernières années, il a été constaté de manière récurrente un manque de personnel constant au niveau des services fédéraux (Agence Belga, 03/06/2019) et de la Police belges (Agence Belga, 23/11/2017 ; Agence Belga, 24/11/2018). En effet, selon un Rapport établi par le Ministre de l'Intérieur Jan Jambon (2018) et transmis à la Commission de suivi des attentats du 22 mars – sous-entendu 2016 – durant la même année, il manquait selon ses estimations 1829 policiers au sein de la Police fédérale et pas moins de 3500 policiers au total en y ajoutant les manques des polices locales en 2018.

Le problème essentiel du manque de personnel au sein de la Police est que les missions n'en sont pas pour autant amoindries, car il faut répondre aux demandes de la population et du Politique en toute circonstance et en fonction des besoins, indépendamment de la capacité d'offre, créant ainsi un déséquilibre entre le nombre de missions à honorer et la capacité numérique à le faire. Pire, le nombre de missions peut se voir tout à coup augmenté, que ce soit de manière prévisible (Evènement sportif de grande ampleur ; fête annuelle) ou non (manifestations spontanées ; émeutes), temporaire ou définitive (ouverture d'un centre pénitentiaire ; inauguration d'un commissariat supplémentaire au sein de la Zone de police). La crise actuelle de la COVID-19 nous a montré qu'il était possible à tout moment de devoir injecter une capacité de réponse importante supplémentaire aux déjà nombreuses missions quotidiennes de la Police. Pour pallier ce déséquilibre, les membres du personnel existants doivent travailler plus, en remplacement de la capacité manquante et sont soumis à l'ajout régulier de missions supplémentaires à celles dévolues par leur horaire de base, établi initialement sur un canevas de 7 heures et 36 minutes par jour, 5 jours par semaine, pour un total de 38 heures par semaine comme prévu par l'Arrêté Royal du 31/03/2001 portant la position juridique du personnel des services de police (PJPol). Ce canevas varie en fonction des Zones de Police ou des services de la Police Fédérale en fonction des besoins organisationnels intrinsèques à ceux-ci et peut par exemple prendre aussi la forme d'un horaire « mosaïque » incluant les week-end et jours fériés, et/ou encore se baser sur un temps de travail de 10 ou 12 heures par jour, 3 à 4 jours par semaine, pour arriver à un total de 152 heures par mois en moyenne. Il faut préciser à cela que les prestations peuvent s'effectuer de jour comme de nuit en fonction de la mission, toujours selon le même Arrêté Royal.

En cas de manque de personnel, les heures supplémentaires peuvent ainsi monter en flèche et les membres peuvent se retrouver à enchaîner jusqu'à 10 jours de travail d'affilée, avec parfois seulement quelques heures entre chaque prestation – 11 heures légalement selon l'Arrêté Royal mentionné supra mais dans la pratique cela peut tomber à moins de 5 heures – car les missions ne sont pas annulées pour autant. Cet enchaînement de missions de jour comme de nuit, à des rythmes effrénés et irréguliers, pèse inévitablement sur le moral et l'état de fatigue des membres qui le prestent. La fatigue et la baisse de moral pouvant mener à l'irritabilité exacerbée, à la mauvaise humeur, au manque de discernement ou d'humour, à de la frustration, voire à la dépression et/ou au « burnout », celles-ci ne peuvent que nuire à la qualité et au professionnalisme du travail fourni (Bayon, V. & Léger, D., 2008). Or, il est établi par l'Arrêté Royal du 10/05/2006 fixant le code de déontologie des services de police que les policiers sont tenus de respecter certaines procédures et certains droits fondamentaux des personnes, tels que les Droits de l'Homme, et que leurs interventions sont strictement régies par la Loi du 05/08/1992 portant sur la fonction de police (LFP).

Ces dernières années, nous constatons en parallèle une recrudescence des « dérapages » policiers, essentiellement sous forme de violences de toutes sortes (Fabri C., 2016). Si certaines de ces violences dénoncées s'avèrent souvent infondées, amplifiées ou transformées par les médias ou les réseaux sociaux, il n'en demeure pas moins qu'une partie se révèle exacte et donc problématique. Si ces violences gratuites sont inexcusables, il faut néanmoins pouvoir les expliquer, afin de les sanctionner de la manière la plus appropriée et de pouvoir les prévenir ou les empêcher. Or, la violence s'avère souvent être une conséquence d'une fatigue, d'une frustration et/ou d'une irritabilité excessives, toujours selon Bayon, V. & Léger, D., (2008). La fatigue est coutumière chez le policier, comme expliqué plus haut, et la frustration de ne pouvoir donner une réponse satisfaisante à la population en matière de quantité et de qualité de prestation, tout en manquant de temps pour mener les missions de la manière optimale qu'elles méritent, irritent des policiers obligés de faire continuellement plus et mieux avec moins.

La montée de ces deux derniers phénomènes – manque de sommeil récurrent et dérives policières – ces dernières années nous amène donc à nous demander s'ils ne sont pas étroitement liés. Si les dérives et abus ont toujours existé au sein des polices les plus urbaines tout autour du globe, ces dérives ont évolué au fil des années pour passer principalement d'une corruption organisée mêlant homicides, tortures, trafics et avantages de diverses natures à des faits essentiellement de violences illégitimes de différentes natures, plus isolés et

individuels (Jobard, F. & de Maillard, J., 2015). Ces faits devraient donc toucher moins de gens, être de moindre gravité et ne pas mobiliser autant l'opinion publique. Or, la mise en lumière de ces phénomènes augmente et la haine « anti-flic » se propage et se fait ressentir de plus en plus. Si les progrès de la technologie actuelle sur le plan de l'audiovisuel et du développement permanent des réseaux sociaux ont augmenté la facilité à les dénoncer, et la propension de tout un chacun à les commenter et s'en indigner, cela n'enlève rien au fait qu'ils existent bel et bien et que la société ne les tolère plus. Toujours selon Jobard & de Maillard (2015), les associations citoyennes se mobilisant contre des actes de violences policières illégitimes se sont multipliées ces dernières années, en France notamment.

Le phénomène est-il indépendant et a-t-il évolué naturellement, ou son évolution est-elle due en tout ou en partie à cette pression et cette fatigue croissante de ces dernières années au sein des effectifs policiers, par sollicitation intense et manque de personnel?

Malheureusement, tenter de répondre à cette question extrêmement large, mettant en jeu de nombreux aspects politiques, sociaux, psychologiques ou légaux, serait un travail de recherche très conséquent, qui dépasserait de loin les modalités et la finalité du présent travail. C'est pourquoi nous nous contenterons ici d'explorer une possible piste qui pourrait mener plus tard à une explication partielle du phénomène. Pour ce faire, nous avons décidé de nous concentrer sur la notion de « burnout » ou « syndrome d'épuisement professionnel », conséquence principale du manque de sommeil et de la baisse de moral en milieu professionnel et d'en identifier les tenants et les aboutissants. Il nous semblait évident qu'une définition légale de cette notion était la condition *sine qua non* à une bonne compréhension et identification de celle-ci, qui nous permettrait par la suite d'en examiner les causes et les mécanismes au travers du processus psychologique qu'elle induit chez les policiers (entre autres) qui la subissent.

Nous nous sommes donc penchés sur la question suivante :

« Qu'est-ce que l'épuisement professionnel, et peut-il être une conséquence du manque d'effectif, principalement dans la Police ? »

Afin d'apporter une réponse pertinente à cette question, nous avons traité celle-ci en deux parties distinctes :

- La première partie, reprise sous le *Paper I*, traitera le sujet d'un point de vue **légal**, à travers la question suivante :

« Comment le Droit du Travail définit-il la problématique de l'épuisement professionnel et permet-il d'en prévenir les causes et d'en éviter les conséquences ? »

- La seconde partie, reprise sous le *Paper II*, abordera quant à elle le sujet du point de vue **psychologique**, à l'aide de la question suivante :

« Comment le manque d'effectif influence-t-il le comportement du policier et induit-il une pression psychologique pouvant mener à de l'épuisement professionnel ? »

Enfin, nous mettrons en lien les deux problématiques dans le cadre d'une note d'articulation qui tentera de répondre à la question générale.

Afin d'étayer nos éléments de recherche, nous nous baserons sur différentes sources pertinentes issues de la législation belge et du monde scientifique, mais également sur notre propre expérience de terrain durant plus de onze ans en tant qu'Inspecteur de Police dans différents services et dans plusieurs Zones de Police du Royaume, que nous mettrons à profit avec toute l'impartialité et le recul nécessaires à la pertinence de ce travail de recherche.

Nous vous souhaitons une agréable lecture et espérons que le sujet vous intéressera et pourra répondre à d'éventuelles questions que vous vous poseriez sur le sujet, ou qu'il vous aidera tout du moins à comprendre le sujet et son mécanisme.

Bibliographie

- Agence Belga (23/11/2017). *Des policiers fédéraux protestent contre le manque de personnel*. Retrieved from https://www.7sur7.be/belgique/des-policiers-federaux-protestent-contre-le-manque-de-personnel~ae4fab6c/?_ga=2.264615055.1430057486.1576447698-590742533.1576447694.
- Agence Belga (24/11/2018). *La police fédérale manque de plus de 1800 agents*. Retrieved from https://www.rtf.be/info/belgique/detail_la-police-federale-manque-de-plus-de-1800-agents?id=10080949.
- Agence Belga (03/06/2019). *Manque criant de personnel dans les services fédéraux*. Retrieved from <https://www.7sur7.be/belgique/manque-criant-de-personnel-dans-les-services-federaux~af0f92ce/>.
- Arrêté Royal du 30 mars 2001 portant la position juridique du personnel des services de police (PJPol). Retrieved from <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/arrete/2001/03/30/2001000327/justel>.
- Arrêté Royal du 10 mai 2006 fixant le code de déontologie des services de police. Retrieved from http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=2006051033&table_name=loi.
- Bayon, V. & Léger, D. (2008). *Sommeil, somnolence et travail*. Médecine du Sommeil, Volume 5, Issue 18. Disponible sur [https://doi.org/10.1016/S1769-4493\(08\)70186-9](https://doi.org/10.1016/S1769-4493(08)70186-9).
- Fabri, C. (2016). *Des violences policières : quand la force doit rester à la loi*. Mémoire de Master en Droit, année académique 2015-2016 de la Faculté de Droit et de Criminologie de l'Université Catholique de Louvain.
- Jambon, J. (2018). *Rapport à la Commission de suivi des attentats du 22 mars*. Bruxelles.
- Jobard, F. & de Maillard, J. (2015). *Déviances policières*. Sociologie de la Police. Politiques, organisations, réformes, pages 149-169, Paris, Armand Colin.
- Loi du 05 août 1992 portant sur la fonction de police (LFP). Retrieved from <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/loi/1992/08/05/1992000606/justel>.

PAPER I

« Comment le Droit du Travail définit-il la problématique de l'épuisement professionnel et permet-il d'en prévenir les causes et d'en éviter les conséquences ? »



MUTIO – dessin du 29/05/2015 pour le journal satirique « Urtikan »

Table des Matières

Table des Matières	9
Introduction	10
Développement	12
1. Qu'est-ce que le « burnout » ?	12
2. Conceptualisations récentes	13
3. Le « burnout » en tant que risque psychosocial	16
3.1. Qu'est-ce qu'un risque psychosocial ?	16
3.2. Prise de conscience du phénomène	17
3.3. Mesures de prévention	18
3.4. Evaluation des causes et conséquences du « burnout » en tant que risque psychosocial	20
4. Le « burnout », maladie professionnelle, accident du travail ou simple dommage collatéral ?	21
4.1. Définition légale de l'accident du travail	22
4.2. Jurisprudence	23
4.3. La maladie professionnelle dans le secteur privé	24
4.3.1. Le système fermé	25
4.3.2. Le système ouvert	26
4.4. La maladie professionnelle dans le secteur public	27
4.4.1. Présomption générale d'exposition et Jurisprudence	28
4.5. Et le « burnout » dans tout ça ?	30
Conclusion	31
Bibliographie	33

Introduction

"Il y a de plus en plus de tensions liées au manque de personnel. Il y a moins de patrouilles donc la police se sent elle-même moins en sécurité. Quand on a un souci, on a moins vite une patrouille en renfort qui vient nous aider. Le public est beaucoup plus agressif. Ce stress quotidien fait que les hommes n'en peuvent plus."

Jessica, Inspectrice de Police à Bruxelles (Article RTL Info, Gabriel A. & al., 23/05/2019)

Ce type de témoignage est de plus en plus présent dans la presse. Les policiers brisent peu à peu le silence et lèvent le voile sur une réalité souvent balayée par une affirmation retirant toute possibilité aux policiers de se plaindre : « Les policiers sont formés pour résister au stress, ils doivent garder leur sang-froid en toute circonstance ». Si le fond de cette allégation est vrai, il n'en demeure pas moins que dans la réalité, les policiers souffrent depuis plusieurs années d'un manque de considération politique et de moyens en matière de personnel, qui les stressent et les fatiguent, tant moralement que physiquement. Cette fatigue et ce stress sont amplifiés par la frustration de ne pouvoir accomplir son devoir correctement. A force de tirer sur la corde, de plus en plus de ces hommes et femmes de Loi « craquent » et souffrent d'épuisement professionnel, communément appelé « burnout », atteignant déjà le nombre de 504 cas enregistrés par le seul « Stress team » de la Police Fédérale entre mai 2017 et avril 2018. (Article RTBF, De Smet F., 30 juin 2018).

Bien sûr, le burnout n'est pas un phénomène propre à la Police. Comme l'ont démontré l'Histoire et Karl Marx par exemple, dans « Le Capital » en 1867, le monde du travail a évolué au fil du temps, particulièrement au cours du XIXe siècle avec la révolution industrielle et la montée du Capitalisme (même si cela avait déjà commencé durant la seconde moitié du XVIIIe siècle), et n'a fait que s'accélérer durant le XXe siècle avec l'apparition de nouvelles technologies, exigeant toujours plus de rendement, toujours plus de gains avec un minimum d'investissement afin de dégager un maximum de bénéfices. Une course effrénée au résultat, à laquelle doivent se livrer des travailleurs qui ne sont plus que les propriétaires d'une force de travail qu'ils « louent » dans le but de créer un produit qui ne leur appartiendra pas. Cette aliénation de sa propre capacité productive mène à la souffrance, à la frustration. Cette souffrance peut se manifester sous différentes pathologies telles que le stress, le « burnout », les TMS (troubles musculo-squelettiques), la dépression et bien d'autres. Ces différentes pathologies existent donc depuis bien longtemps, mais n'ont été identifiées et

prises en compte que progressivement au cours de la seconde moitié du XXe siècle pour finalement être appelées « risques psychosociaux » (Molinier P., 2009). Le « burnout » est donc un risque psychosocial découlant de la souffrance au travail, comme nous le développerons plus loin. Il concerne ainsi tous les travailleurs, quel que soit le domaine. Ainsi, en 2010, il y avait en Belgique environ 19000 travailleurs souffrant de « burnout » (SPF Emploi, 2010). Nous avons choisi d'aborder ce phénomène grandissant car il nous interpelle, et nous le constatons nous-même de plus en plus présent au sein des services de Police. Même si nous allons aborder ce thème de manière générale, nous tenions néanmoins à faire régulièrement des rapprochements avec la Police et donner des exemples concernant des policiers, car peu d'études sur l'épuisement professionnel au sein de cette institution ont déjà été réalisées, et cette profession nous tient bien entendu particulièrement à cœur. Néanmoins, la notion de « burnout » et les mécanismes principaux de celui-ci sont généraux et transposables à toutes les professions. Nous aborderons donc dans ce premier *Paper* l'aspect légal du « burnout » de manière générale, mais aussi dans ses spécificités concernant le secteur public (donc applicables aux policiers), et nous focaliserons ensuite sur le mécanisme et les causes (dont certaines transposables au métier de policier) de celui-ci dans le second *Paper* essentiellement.

Mais au fond, qu'entend-on exactement par « burnout » ? S'agit-il seulement d'un anglicisme à la mode pour qualifier moins honteusement un syndrome de dépression, ou s'agit-il d'un phénomène bien défini, balisé, pourvu d'une existence légale et/ou médicale ? Comment l'identifier ? Comment en prévenir les causes ? Comment en éviter les conséquences ? Est-il reconnu en tant que maladie professionnelle, en tant qu'accident du travail, est-il indemnisé ?

Tant de questions auxquelles nous tenterons de répondre au travers du Droit du Travail, principal arsenal judiciaire traitant du « burnout », tout au long de ce premier *Paper*.

Nous essayerons de mettre en exergue les « armes » offertes par le Droit du Travail en matière de prévention du « burnout » et de déterminer les possibilités permettant d'en éviter les conséquences. Nous examinerons également des décisions de Justice ayant fait Jurisprudence afin de nous rendre compte de la manière avec laquelle cette législation est appliquée et comment elle peut être interprétée.

Enfin, nous terminerons par une conclusion synthétisant l'ensemble des éléments, dans le but de répondre avec le plus de précision possible à notre question de recherche principale.

Développement

1. Qu'est-ce que le « burnout » ?

Selon le dictionnaire de traduction Anglais-Français Harrap's, le terme « burnout » se traduit en français par « *se consumer de l'intérieur* ». (Harrap's, 2007)

Selon le dictionnaire Larousse, le « burnout » est un « *Syndrome d'épuisement professionnel caractérisé par une fatigue physique et psychique intense, générée par des sentiments d'impuissance et de désespoir* ». (Larousse, 2020)

Cependant, il ne s'agit là que d'une définition purement littéraire destinée à la compréhension du terme pour qui n'en connaît pas la signification linguistique. En effet, il n'existe à ce jour aucun accord définitif sur la notion de « burnout » dans le monde scientifique. Il faut dire que le concept d'« épuisement professionnel » est relativement récent. Nous le devons au psychiatre français Claude Veil en juin 1959, qui fait émerger ce concept dans une publication scientifique ayant trait à une consultation de psychiatrie au travail (Veil C., 1959) sans pour autant l'étudier de façon empirique.

Le premier à avoir effectué des recherches concernant l'épuisement professionnel est le psychologue américain Herbert J. Freudenberger dans les années 70'. Il publiera d'ailleurs un ouvrage de ses recherches en 1980, « L'épuisement professionnel : la brûlure interne », qui deviendra une référence dans le domaine. Il y explique avoir donné au syndrome d'épuisement professionnel le terme de « burnout », qui pour lui décrivait le mieux l'état de démotivation physique et psychique qu'il avait observé chez des employés très impliqués d'un Centre de toxicomanes, terme qu'il traduit par « brûlure interne ». Partant de là, il livre une première description de ce que sont pour lui les personnes atteintes de « burnout » :

« des personnes qui sont victimes d'incendie, tout comme les immeubles. Sous la tension produite par la vie dans notre monde complexe, leurs ressources internes en viennent à se consumer comme sous l'action des flammes, ne laissant qu'un vide immense à l'intérieur, même si l'enveloppe externe semble plus ou moins intacte ». (Freudenberger H., 1980, p.3)

Il définit ensuite l'épuisement professionnel comme étant « *Un état de fatigue chronique, de dépression et de frustration apporté par la dévotion à une cause, un mode de vie, ou une*

relation, qui échoue à produire les récompenses attendues et conduit en fin de compte à diminuer l'implication et l'accomplissement du travail ». (Freudenberger et al., 1980, p.145)

On remarque dans cette définition que l'auteur considère plutôt les caractéristiques ou les circonstances personnelles comme causes principales de l'épuisement professionnel, qu'il décrit comme un « état », et ne voit en le travail qu'une conséquence exprimée par la diminution de la qualité de travail du prestataire.

Il faudra ensuite attendre les travaux de Christina Maslach dans les années 80' pour voir évoluer la notion de « burnout », opposant sa vision des causes de l'épuisement professionnel à celle de Freudenberger. Là où Freudenberger place les causes principales du « burnout » dans les facteurs personnels, Maslach les place dans les relations interpersonnelles, l'environnement de travail et les conditions de l'exercice de celui-ci. Cette théorie multiplie les facteurs causals et différentes définitions émergent de la communauté scientifique. En 1986, Maslach & Jackson les synthétisent et avancent une nouvelle définition, plus large :

« Le burn out est un état d'épuisement émotionnel, de dépersonnalisation et de diminution des performances, susceptible d'apparaître chez des individus qui travaillent avec d'autres individus ». (Burgel P. & al., 2005, p.33)

Maslach est devenue une référence dans le monde scientifique concernant l'étude du syndrome d'épuisement professionnel. Ses théories, mais aussi sa conceptualisation du syndrome et son « Test d'inventaire du burnout » sont régulièrement utilisés aujourd'hui. Ces éléments seront mieux développés dans le *Paper II* de ce travail.

2. Conceptualisations récentes

Plus récemment, l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé) considère quant à elle l'épuisement professionnel comme étant:

« un syndrome résultant d'un stress chronique au travail qui n'a pas été géré avec succès, caractérisé par un sentiment de manque d'énergie ou d'épuisement ; une distance mentale accrue par rapport au travail, ou sentiments de négativisme ou de cynisme liés au travail ; une efficacité professionnelle réduite ». (OMS, 25/05/2019, p.42)

On remarque que cette définition aborde l'épuisement professionnel en tant que syndrome, lié à un stress chronique sur le lieu de travail. Le lien entre travail et « burnout » est franc, et on retrouve les trois dimensions évoquées par Maslach.

En Belgique, le Conseil Supérieur de la Santé quant à lui, donnait en 2017 la définition suivante du « burnout » :

« Un processus multifactoriel qui résulte de l'exposition prolongée (plus de 6 mois) en situation de travail à un stress persistant, à un manque de réciprocité entre l'investissement (exigences du travail, demandes) et ce qui est reçu en retour (ressources), ou à un déséquilibre entre des attentes et la réalité du travail vécue, qui provoque un épuisement professionnel (à la fois émotionnel, physique et psychique), une fatigue extrême que les temps de repos habituels ne suffisent plus à soulager et qui devient chronique ainsi qu'un sentiment d'être totalement vidé de ses ressources. Cet épuisement peut aussi avoir un impact sur le contrôle de ses émotions (irritabilité, colère, pleurs...) et de ses cognitions (attention, mémoire, concentration) et peut à son tour provoquer des changements dans les comportements et les attitudes. La personne se détache et devient cynique (distanciation mentale). Il s'agirait en fait d'une mesure d'adaptation (inefficace) face aux exigences auxquelles la personne ne sait plus faire face. Progressivement, elle se désengage de son travail, diminue son investissement et met son entourage à distance, voire développe des conceptions péjoratives à propos des personnes avec qui elle travaille. Ce qui résulte en un sentiment d'inefficacité professionnelle (diminution de l'accomplissement au travail, dévalorisation de soi, la personne ne se sent plus efficace dans son travail). Cet état d'esprit n'est par ailleurs souvent pas remarqué par le travailleur pendant un long moment ». (Conseil Supérieur de la Santé, 2017, p.11)

Cette définition très complète met non seulement l'accent sur le lien existant entre le travail et le « burnout », mais considère surtout que le « burnout » est « *un processus multifactoriel qui résulte de l'exposition prolongée (plus de 6 mois) en situation de travail (...)* ». Cette définition considère donc que l'épuisement professionnel est un « processus », un développement inscrit dans la durée, contrairement aux définitions de Freudenberger et Maslach, mais évoque malgré tout un « état d'esprit ». On y retrouve également les trois composantes de Maslach et des caractéristiques cognitives et comportementales supplémentaires.

Enfin, sur le plan juridique, chez nous, le « SPF Emploi, Travail et Concertation sociale » a proposé une définition très proche (mais moins complète) de celle du Conseil Supérieur de la Santé :

« le burnout est un état d'esprit négatif persistant lié au travail, chez des individus «normaux», qui est caractérisé par l'épuisement, un sentiment d'inefficacité, une démotivation et des comportements dysfonctionnels au travail. Cet état d'esprit n'est souvent pas remarqué par le travailleur pendant un long moment. Il résulte d'une différence entre les intentions et la réalité du travail. Souvent, les travailleurs entretiennent cet état d'esprit par des stratégies d'adaptation qui sont inefficaces ». (Hansez I. & al., 2010, p.2)

En d'autres termes, cette définition propose de chercher les causes du « burnout » sur le lieu de travail et dans la réalisation de celui-ci, mettant en évidence une disparité entre la forme de travail souhaitée et le travail réellement presté. La frustration en découlant provoquant une démotivation et un épuisement qui se traduiraient *in fine* par du « burnout ». On constate que le « burnout » est ici défini comme un « état d'esprit », mais qu'il est malgré tout inscrit dans le temps, dans la mesure où il « *n'est souvent pas remarqué par le travailleur pendant un long moment* ».

Nous pouvons donc remarquer que l'épuisement professionnel n'est pas aisément définissable et ne rentre pas dans un carcan exhaustif de causes ou de conséquences. Il est difficile de le baliser et d'en donner une définition globale et universelle. La science est encore en plein débat sur ce phénomène dont on entend de plus en plus parler, et des études sont régulièrement menées, parfois à la demande de structures gouvernementales, afin d'avancer dans la structuration du « burnout ».

La véritable dissension scientifique porte donc sur la nature-même du « burnout » : est-il un état que l'on peut quantifier à un moment précis, ou plutôt un long processus évolutif qu'on ne peut immédiatement identifier ? Cette question sera traitée plus en avant dans le *Paper II* de ce travail.

En définitive, le « burnout » n'est donc pas un terme défini et balisé structurellement, rendant sa reconnaissance difficile, tant sur le plan médical ou social que juridique. Cependant, qu'il soit état ou processus, il semble établi qu'il comporte une dimension temporelle importante.

3. Le « burnout » en tant que risque psychosocial.

Nous l'avons vu, la souffrance physique ou morale découlant du travail peut se présenter sous différentes pathologies appelées « risques psychosociaux ». D'un point de vue légal, qu'est-ce que cela implique ?

Depuis 1996, le bien-être au travail est légalement protégé et organisé par la Loi du 04 août 1996, posant ainsi les jalons d'une protection psychosociale et juridique des travailleurs. Les santé mentale et physique inhérentes à l'environnement professionnel rejoignent ainsi la sécurité des travailleurs au banc des protections légales.

Près de 18 ans plus tard, le 28 février 2014, un progrès important s'opère quant à la reconnaissance du bien-être des travailleurs par la promulgation de la « Loi complétant la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail quant à la prévention des risques psychosociaux au travail dont, notamment, la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail », qui fait apparaître la notion de « risques psychosociaux au travail ».

3.1. Qu'est-ce qu'un risque psychosocial ?

La définition de « risques psychosociaux au travail » a été ainsi implémentée le 28 avril 2014 (par les articles 6 et 7 de la Loi du 28 février 2014) dans la Loi du 04 août 1996 relative au Bien-être au Travail et est entrée en vigueur le 1^{er} septembre de la même année. Selon l'article 32/1 de ladite Loi :

« On entend par risques psychosociaux au travail : la probabilité qu'un ou plusieurs travailleur(s) subisse(nt) un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique, suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail, sur lesquelles l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger ». (L. 04.VIII.1996, art. 32/1)

Les risques psychosociaux peuvent donc être d'ordre psychique et/ou physique et sont dus à l'exposition à un danger objectif.

Selon le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, « le danger » est « *la propriété intrinsèque ou la capacité d'un objet, d'une substance, d'un processus ou d'une situation, à*

avoir des conséquences néfastes ou à menacer la santé et la sécurité du travailleur » et « l'exposition » est « la mesure dans laquelle les travailleurs peuvent entrer en contact avec un danger ». (SPF Emploi, 2009, p.7)

Pour que risque psychosocial il y ait, il faut donc que le travailleur soit potentiellement en contact avec un élément possédant la capacité ou la propriété de nuire à sa santé ou à son intégrité physique. Cette affirmation semble logique.

Cependant, cette notion de danger nécessairement objectif peut se révéler problématique pour le travailleur. En effet, même s'il est clair que le but de la nécessité de l'objectivité du danger est de ne pas rendre l'employeur responsable de tous les maux causés au travailleur et de limiter son implication dans la prévention au seul niveau des dangers objectifs du type de travail, il n'en existe pas moins un risque d'inversion du but poursuivi, voire de sur-victimisation du travailleur. Car partant du principe élémentaire que chaque travailleur est différent dans son approche du travail, dans sa sensibilité émotionnelle, dans sa résistance physique, dans sa capacité de résilience et de résistance à une situation désagréable, comment être sûr qu'une évaluation objective d'un danger ne lésera pas l'un ou l'autre travailleur qui ne verra ainsi pas son mal-être reconnu. De plus, comment évaluer concrètement cette objectivité ? Cela implique de comparer chaque travailleur à un « étalon », une référence, un travailleur dit « normal » évoluant dans une situation « normale » à partir de laquelle le mal-être du travailleur sera évalué et quantifié. Mais nous ne pousserons pas ce débat plus en avant ici, afin de ne pas basculer dans un domaine plus philosophique qui n'aura pas sa pertinence dans le présent *Paper*.

3.2. Prise de conscience du phénomène

Le législateur a également spécifié les phénomènes qu'il estimait faire partie des principaux risques psychosociaux au travail dans l'article 32/2, §1 de ladite Loi (par les articles 8 et 9 de la Loi du 28 février 2014) en l'espèce du stress, de la violence et du harcèlement moral ou sexuel.

Il est à noter que jusque-là, la Loi ne tenait compte que des comportements répressifs engendrés par le travail, à savoir la violence et le harcèlement moral ou sexuel. Il était donc important de mettre en évidence le fait que d'autres comportements non prohibitifs mais tout aussi destructeurs pouvaient être générés par le travail, principalement le stress, et que celui-ci pouvait mener à d'autres pathologies.

Concernant le phénomène qui nous occupe, celui-ci a été ajouté aux autres risques psychosociaux par l'Arrêté Royal du 10 avril 2014 relatif à la prévention des risques psychosociaux au travail, qui stipule notamment dans son Article 3 que :

« Lors de l'analyse des risques réalisée conformément à l'article 8 de l'arrêté royal du 27 mars 1998 relatif à la politique du bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, l'employeur identifie notamment les situations qui peuvent engendrer des risques psychosociaux au travail.

Il tient compte notamment des situations qui peuvent mener au stress ou au burn-out occasionnés par le travail ou à un dommage à la santé découlant de conflits liés au travail ou de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail ». (A.R. 10.IV.2014, art. 3)

Cependant, il est intéressant de remarquer que le législateur ne s'est pas risqué, ou n'a en tout cas pas estimé nécessaire (ou opportun) d'insérer parmi les définitions reprises dans la Section 1^{ère}, Article 2 ce qu'il était entendu par le terme « burnout ». Il s'est limité à définir ce qu'il était entendu par « risques psychosociaux au travail ».

3.3. Mesures de prévention

L'Article 32/2, §2 de la Loi du 04 août 1996 sur le Bien-être au travail oblige l'employeur à mettre en place des mesures préventives afin de limiter au maximum les risques psychosociaux, ainsi que des procédures de demande d'intervention accessibles aux travailleurs. Ces mesures préventives peuvent être de différents types et sont à la discrétion de l'employeur et après concertation avec le Comité pour la Prévention et la Protection au Travail (CPPT) s'il échet – obligatoire pour toute unité technique d'exploitation ou toute entité juridique à partir de 50 travailleurs en moyenne (L. 04.VIII.1996, art. 49 et 50) –, mais une série de mesures minimales obligatoires sont définies dans l'Article 32quater, alinéa 3 de la même Loi.

Ces mesures minimales, telles qu'exprimées dans l'article de Loi en question, sont les suivantes :

« 1° des mesures matérielles et organisationnelles par lesquelles la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail peuvent être prévenus;

2° des procédures d'application quand des faits sont signalés et qui ont notamment trait à :

a) l'accueil et le conseil aux personnes qui déclarent être l'objet de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail ;

b) les modalités selon lesquelles ces personnes peuvent faire appel au conseiller en prévention [visé à l'article 32sexies, § 1er et à la personne de confiance]; (L. 28.II.2014, art. 15, 2°)

c) l'intervention rapide et tout à fait impartiale de la personne de confiance et du conseiller en prévention;

d) la remise au travail des travailleurs qui ont déclaré avoir été l'objet de violence, de harcèlement moral ou sexuel au travail et l'accompagnement de ces personnes à l'occasion de leur remise au travail.

3° les mesures spécifiques de protection des travailleurs qui, lors de l'exécution de leur travail, entrent en contact avec les personnes autres que celles visées à l'article 2, § 1er, [...]; (L. 28.II.2014, art. 15, 3°)

4° les obligations de la ligne hiérarchique dans la prévention des faits de violence et de harcèlement moral ou sexuel au travail;

5° l'information et la formation des travailleurs;

6° l'information du comité ». (L. 04.VIII.1996, art. 32quater, al. 3)

De plus :

« Les mesures visées à l'alinéa 3 sont prises après avis du comité, à l'exception des mesures visées au 2°, qui sont prises après accord du comité ». (L. 04.VIII.1996, art. 32quater, al. 4)

En dehors des obligations légales de l'employeur, le CPPT, ou à défaut une organisation syndicale voire un groupement de travailleurs eux-mêmes (L. 04.VIII.1996, art. 52 et 53), est institué pour veiller à ce que les droits des travailleurs, en matière de santé et sécurité en général, et en matière de risques psychosociaux en particulier, soient respectés.

3.4. Evaluation des causes et conséquences du « burnout » en tant que risque psychosocial

Au regard de ces différents éléments, nous pouvons établir, à défaut de disposer d'une définition claire et exhaustive du « burnout », que l'épuisement professionnel est un risque psychosocial du travail, et qu'en tant que tel, il bénéficie d'une existence et d'une protection juridique.

Le Droit du Travail permet donc de prévenir les risques psychosociaux tels que le « burnout », à défaut de pouvoir l'éviter ou le supprimer. Il tente d'agir sur les causes professionnelles de celui-ci afin d'en minimiser les conséquences. Les conséquences sont quant à elles multiples et peuvent diverger d'un travailleur à l'autre et en fonction du secteur d'activité. Elles peuvent se limiter à des symptômes médicaux ou comportementaux, mais peuvent aussi découler de ces mêmes symptômes et constituer des comportements néfastes pour soi tels que la dépression, des troubles cognitifs ou psychoaffectifs voire le suicide (Trontin & al., 2009).

Par ailleurs, ces différents types de symptômes peuvent se manifester par des troubles de l'attention, de l'irritabilité excessive, une baisse de moral, de la mauvaise humeur ou de la frustration. Comme nous l'avons déjà évoqué, ces symptômes peuvent conduire à une dégradation de la qualité de travail et/ou à de la violence verbale voire physique (Bayon, V. & Léger, D., 2008).

Dans le cas de comportements répréhensibles consécutifs à l'épuisement professionnel, tels que des violences verbales ou physiques, le Droit du Travail ne sera pas en mesure d'apporter une réponse juridique. Il faudra pour cela se référer au Code Pénal qui prévoit des sanctions pour ce type de comportements et au Code Civil qui prévoit des indemnisations en cas de condamnation. Ajoutons que dans certains cas, comme celui des violences policières qui nous intéresse et nous touche de près, l'auteur de tels actes pourra également se voir sanctionné sur le plan disciplinaire, soit en s'appuyant sur une condamnation, soit parce que le fait est avéré publiquement sans pour autant avoir été condamné et nuit ainsi à l'image de toute la profession et à la confiance que le public pourrait avoir en cette institution, par l'intermédiaire du Code de Déontologie.

Dans le cas de comportements non-répréhensibles, le Droit du Travail ni aucun autre arsenal judiciaire n'est armé pour sanctionner ceux-ci, puisqu'ils ne consistent pas en un acte illégal, pas même pour le cas particulier du suicide.

En effet, comme l'explique le Professeur E. Montero en 2009, si celui-ci fût autrefois puni par la Loi en plus d'être socialement, religieusement et moralement réprimé, il ne l'est plus aujourd'hui, sans être pour autant devenu un droit : le caractère particulier du suicide est que le suicidant est à la fois son propre meurtrier et sa propre victime. Le Droit a donc dû trancher et a choisi de se ranger du côté de la victime. Le suicide n'est donc pas punissable, par impossibilité (si le suicide est réussi) ou par inopportunité (si le suicide est manqué), mais il n'est pas ouvertement permis non plus. Le Professeur Montero rappelle d'ailleurs que la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme a fermement rejeté le Droit au suicide. Le suicide est donc plus proche d'une liberté individuelle, voire même d'un fait pur et simple contre lequel on ne peut pas grand-chose, comme le suggère très habilement F. Rigaux en 1982 : « *le suicide demeure hors du droit ; il est juridiquement licite, sans que ce caractère crée un droit correspondant, le droit au suicide, pas plus qu'on ne parle du droit de courir ni du droit de s'arrêter, ni du droit de marcher pour juridiciser la manière dont un promeneur se déplace dans la rue. Il s'agit de libertés, non de droits subjectifs (...)* ». (Rigaux F., 1982, p.11)

Il est donc compréhensible que le Droit, en particulier le Droit du Travail, ait choisi de mettre tout en œuvre pour prévenir les causes des risques psychosociaux tels que le « burnout » par une série de mesures et de procédures incombant à l'employeur, dans le but de limiter au maximum l'apparition de ceux-ci, plutôt que de chercher un moyen d'en combattre ou d'en supprimer les conséquences, tellement elles peuvent être nombreuses et diverses.

Outre la prévention des causes du « burnout » par la mise en place des procédures et des différentes mesures de prévention qui incombent à l'employeur et qui sont fixées par la Loi, comme nous l'avons vu plus tôt, il est également important de s'attaquer à la question de la reconnaissance de ce phénomène en analysant la possibilité de l'inscrire dans l'un ou l'autre des risques professionnels donnant lieu à réparation : la maladie professionnelle et l'accident de travail.

4. Le « burnout », maladie professionnelle, accident du travail ou simple dommage collatéral ?

Maintenant qu'il est établi que l'épuisement professionnel est repris en tant que risque psychosocial et bénéficie d'une existence et d'une reconnaissance juridique, il reste à voir s'il bénéficie également d'une protection sociale et s'il pourrait prétendre à un dédommagement pécunier, soit en tant que maladie professionnelle, soit en tant qu'accident du travail, ou s'il

n'est considéré que comme un simple phénomène collatéral du travail, ne pouvant en aucun cas être supporté par les structures sociales existantes.

En vue d'établir cela, il est tout d'abord nécessaire de définir les notions d' « accident du travail » et de « maladie professionnelle » et ce, selon que l'on parle du secteur privé ou du secteur public.

4.1. Définition légale de l'accident du travail

Le régime des accidents du travail pour le secteur privé est réglé par la Loi du 10 avril 1971 sur les accidents du travail. Selon l'article 7 de cette Loi, « ... *est considéré comme accident du travail tout accident qui survient à un travailleur dans le cours et par le fait de l'exécution du contrat de louage de travail et qui produit une lésion* ». (L. 10.IV.1971, art. 7, al. 1)

L'accident doit donc avoir lieu alors que le travailleur effectue une tâche professionnelle sous l'autorité de son employeur, et il doit être dû à l'exécution de cette même tâche. L'accident doit en outre provoquer une lésion.

Concernant le secteur public, le régime des accidents du travail trouve sa source au sein de la Loi du 30 juillet 1967 sur la prévention ou la réparation des dommages résultant des accidents du travail, des accidents survenus sur le chemin du travail et des maladies professionnelles dans le secteur public. Elle définit l'accident du travail comme suit : « *On entend par accident du travail, l'accident survenu dans le cours et par le fait de l'exercice des fonctions et qui produit une lésion* ». (L. 30.VII.1967, art. 2, al. 1)

Les notions d'accident du travail sont donc sensiblement les mêmes pour les deux secteurs. Notons en outre que quelque soit le secteur, un accident survenu dans le cours du travail est présumé réfragablement être survenu par le fait de l'exécution. De même, les deux lois mentionnent textuellement que « *Lorsque la victime ou ses ayants droit établissent, outre l'existence d'une lésion, celle d'un événement soudain, la lésion est présumée, jusqu'à preuve du contraire, trouver son origine dans un accident* ». (L. 30.VII.1967, art. 2, al. 4) et (L. 10.IV.1971, art. 9)

Les deux lois considèrent donc en plus de la présomption réfragable d'exécution qu'en cas de lésion survenue dans le cadre du travail, cette lésion sera présumée réfragablement comme étant consécutive à un accident si l'existence d'un événement soudain est établi.

Selon ces définitions, il semble donc qu'un accident soit plutôt associé à un événement soudain. Cependant, le législateur ne va pas plus loin et ne définit pas textuellement la notion d'« accident », comme il ne définit pas textuellement la notion de « lésion ». De nombreuses discussions ont donc déjà eu lieu autour de ces deux notions.

La « lésion » pourrait donc, selon les uns ou les autres, être considérée aussi bien comme étant d'ordre physique que mental, même si selon la définition du Larousse, l'ambiguïté ne semble pas permise : « *Modification de la structure d'un tissu vivant sous l'influence d'une cause morbide* ». (Larousse, 2020)

4.2. Jurisprudence

L'accident du travail, quant à lui, a déjà été confirmé par de nombreuses jurisprudences en la matière comme devant être consécutif à un événement soudain, quand bien même celui-ci serait intervenu dans l'exercice habituel des fonctions. Par exemple, la Cour de Cassation de Bruxelles, dans son Jugement du 28 mars 2011 concernant la reconnaissance ou non d'un accident du travail ayant causé le décès d'un instructeur policier lors d'un exercice, a confirmé la reconnaissance de l'accident du travail aux motifs que :

« L'article 2, alinéa 1er, de la loi du 3 juillet 1967 sur la prévention ou la réparation des dommages résultant des accidents du travail, des accidents survenus sur le chemin du travail et des maladies professionnelles dans le secteur public dispose qu'est considéré comme accident du travail tout accident qui survient à un travailleur dans le cours et par le fait de l'exécution du contrat de louage de travail et qui produit une lésion.

La notion d'accident n'est pas autrement définie dans la loi, si ce n'est que ses composantes sont précisées dans l'article 2, alinéa 4, qui dispose que, lorsque la victime ou ses ayants droit établissent, outre l'existence d'une lésion, celle d'un événement soudain, la lésion est présumée, jusqu'à preuve du contraire, trouver son origine dans un accident.

L'accident du travail requiert qu'un événement soudain survienne par le fait du contrat de travail et qu'il soit susceptible de causer une lésion. L'exercice habituel et normal de la tâche journalière peut être un événement soudain, à la condition que, dans cet exercice, puisse être décelé un élément qui a pu produire la lésion ; il n'est toutefois pas exigé que cet élément se distingue de l'exécution du contrat de travail ». (Cass., 28/03/2011)

De ce fait, si la notion de lésion pourrait laisser planer le doute quant à la reconnaissance du « burnout » en tant qu'accident du travail, la nécessité d'un évènement soudain implémentée dans la Loi ainsi que la Jurisprudence en la matière semblent être des éléments suffisants pour écarter définitivement cette possibilité, attendu qu'il a été établi que l'épuisement professionnel constituait en un état ou un processus survenant dans le temps, et non en un évènement soudain.

Pourtant, un Jugement du Tribunal du travail du Hainaut, section Binche du 10 janvier 2017 a considéré l'accident du travail recevable (à la condition que le lien de causalité entre l'accident et la lésion soit établi par un expert médical) dans le cas d'une enseignante du secteur public dont les lésions suivantes : « *Stress et burnout dû au harcèlement moral depuis 3 ans* » étaient consécutives. Dans son Jugement, le Tribunal déclare entre autres que : « *S'il s'agit d'une situation qui perdure et qui est inhérente à la fonction exercée et aux responsabilités qu'elle implique, le stress ne pourra être considéré comme un évènement soudain au sens de l'article 9 de la loi sur les accidents du travail (ou de l'article 2 de la loi du 3 juillet 1967) qu'à la condition que soit, en outre, apportée la preuve d'un élément particulier qui a pu produire la lésion* » (Trib. Trav. Hainaut, 10/01/2017) s'appuyant sur un arrêt de la Cour de Cassation du 13 octobre 2003. Le Tribunal estime en outre que dans le cas présent « *la demanderesse apporte (...) bien la preuve d'un évènement soudain (ayant pu causer la lésion) survenu au cours de l'exécution du travail* » et que « la lésion », sans mentionner clairement s'il fait allusion au stress, au « burnout » ou aux deux, est présumée réfragablement trouver sa cause dans l'accident. Le stress dû à l'exécution du travail et l'épuisement professionnel étant de plus intimement liés comme nous avons déjà pu l'attester, ce genre de Jurisprudence montre que l'épuisement professionnel pourrait être considéré en tant que lésion dans le cadre d'un accident du travail.

4.3. La maladie professionnelle dans le secteur privé

Pour le secteur privé, le régime des maladies professionnelles est régi par les lois coordonnées du 03 juin 1970 relatives à la prévention des maladies professionnelles et à la réparation des dommages résultant de celles-ci. Le concept de « maladie professionnelle » n'y est pas clairement défini. Le législateur a toutefois spécifié quelles étaient les maladies professionnelles pouvant prétendre à réparation. Il les a catégorisées de sorte à pouvoir les définir de deux façon.

4.3.1. Le système fermé

La première consiste à déclarer qu'une maladie est reconnue comme étant professionnelle, et donnant lieu en tant que telle à réparation, à partir du moment où elle se trouve dans la liste fixée par le Roi, en vertu de l'article 30 des lois coordonnées du 03 juin 1970 – cette liste est établie par l'Arrêté Royal du 28 mars 1969 dressant la liste des maladies professionnelles donnant lieu à réparation et fixant les critères auxquels doit répondre l'exposition au risque professionnel pour certaines d'entre elles – et « (...) lorsque la personne, victime de cette maladie, a été exposée au risque professionnel de ladite maladie pendant tout ou partie de la période au cours de laquelle elle appartenait à une des catégories de personnes visées à l'article 2 ou pendant la période au cours de laquelle elle a été assurée en vertu de l'article 3 ». (L. 03.VI.1970, art. 32, al. 1)

En outre : « *Il y a risque professionnel au sens de l'alinéa 1, lorsque l'exposition à l'influence nocive est inhérente à l'exercice de la profession et est nettement plus grande que celle subie par la population en général et dans la mesure où cette exposition (constitue, dans les groupes de personnes exposées, selon les connaissances médicales généralement admises, la cause prépondérante de la maladie)* ». (L. 03.VI.1970, art. 32, al. 2)

Le Roi peut néanmoins fixer des critères d'exposition pour certaines maladies et sous certaines conditions, selon l'alinéa 3 du même article.

De plus, l'exposition audit risque professionnel à l'origine, en tout ou en partie, d'une des maladies reprises dans cette liste est présumée réfragablement en vertu de l'article 32, alinéa 4 des mêmes lois coordonnées. La victime d'une maladie professionnelle reprise dans la liste fixée par le Roi et travaillant en présence de risques professionnels pouvant mener à cette maladie devra donc seulement apporter la preuve qu'elle est bien atteinte de cette maladie pour prétendre à réparation.

Cette première catégorisation sur base de liste est communément appelée « système fermé ». (Delooz P. & Kreit D., 2015)

4.3.2. Le système ouvert

La seconde façon de définir une maladie « professionnelle » est d'établir que l'on est atteint d'une : « (...) maladie qui, tout en ne figurant pas sur la liste visée à l'article 30 des présentes lois, trouve sa cause déterminante et directe dans l'exercice de la profession. La preuve du lien de causalité entre la maladie et l'exposition au risque professionnel de cette maladie est à charge de la victime ou de ses ayants droit ». (L. 03.VI.1970, art. 30bis)

Le législateur n'a toutefois pas expliqué ce qu'il entendait par « cause déterminante et directe ». Il faudra attendre le 9 mars 1994 pour que le Comité de Gestion du Fonds des Maladies Professionnelles livre une première explication de ces termes. Selon le Comité, la cause doit premièrement être déterminante en ce sens qu'elle doit être dominante, prépondérante (terme que l'on retrouve d'ailleurs dans l'article 32, alinéa 2 des lois coordonnées vues plus haut) de la maladie. Deuxièmement, la cause doit être directe en ce sens qu'elle doit être établie avec certitude, le moindre doute n'étant pas permis.

Plus tard, le 28 juin 2000, la Cour du Travail de Liège a rendu un arrêt livrant son interprétation des mêmes notions en ces termes : « *La relation causale entre l'exercice de la profession et la maladie hors-liste doit être directe, c'est-à-dire sans détour ni facteur intermédiaire, et déterminante, adjectif qui crée un pléonasmé mais qui tend à exprimer que la cause doit être réelle et manifeste, sans devoir être cependant exclusive ni même principale* ». (C. Trav. Liège, 28/06/2000)

Le terme « hors-liste » fait bien entendu référence aux maladies telles que définies dans l'article 30bis des lois coordonnées. On remarque une évolution dans l'interprétation des concepts puisqu'on considère à présent que « directe » veut dire « sans intermédiaire » et que « déterminante » signifie que la cause doit être établie avec certitude, mais peut être partielle et secondaire. Il suffit donc que la cause soit due en tout ou en partie à l'exercice de la profession.

Le Jugement rendu par la Cour du Travail de Mons 5 ans plus tard confirme d'ailleurs cette interprétation de la Loi concernant ce dernier point, puisqu'il affirme que : « *l'exercice de l'activité professionnelle ne doit pas être la cause unique de la maladie professionnelle et qu'il suffit qu'elle en ait été la cause efficiente et que sans elle la maladie n'eût pu exister dans une telle mesure* ». (C. Trav. Mons, 20/09/2005)

Contrairement aux maladies reprises dans la liste fixée par le Roi, « *Pour une maladie au sens de l'article 30bis, il incombe à la victime ou à ses ayants droit de fournir la preuve de l'exposition au risque professionnel pendant les périodes visées à l'alinéa 1* ». (L. 03.VI.1970, art. 32, al. 5)

La victime d'une maladie au sens de l'article 30bis doit donc non seulement prouver qu'elle est bien atteinte de celle-ci, mais aussi qu'elle a été exposée à un risque professionnel pouvant causer, en tout ou en partie, la maladie dont question et que celle-ci est bien dans le cas précis la conséquence directe de l'exposition à ce risque pour pouvoir prétendre à un dédommagement.

Cette seconde méthode de catégorisation est communément appelée « système ouvert » ou « système mixte ». (Delooz P. & Kreit D., 2015)

4.4. La maladie professionnelle dans le secteur public

La Loi du 30 juillet 1967 sur la prévention ou la réparation des dommages résultant des accidents du travail, des accidents survenus sur le chemin du travail et des maladies professionnelles dans le secteur public déjà évoquée plus tôt dans la régence des accidents du travail, règle également les éléments de la maladie professionnelle pour le secteur public. On y retrouve la définition de ce qu'est une maladie « professionnelle » : « *(On entend par maladies professionnelles celles qui sont reconnues comme telles en exécution des articles 30 et 30bis des lois relatives à la prévention des maladies professionnelles et à la réparation des dommages résultant de celles-ci, coordonnées le 3 juin 1970.)* ». (L. 30.VII.1967, art. 2, al. 6)

Cette Loi entend donc utiliser la même notion de maladie professionnelle que pour le secteur privé.

Cependant, deux arrêtés royaux fixent les modalités relatives à la réparation des dommages consécutifs aux maladies professionnelles dans le secteur public, selon que le fonctionnaire visé, qu'il soit contractuel ou statutaire, fasse partie des administrations locales et provinciales ou non. Ainsi, les fonctionnaires faisant partie de cette première catégorie seront soumis à l'Arrêté Royal du 21 janvier 1993 relatif à la réparation des dommages résultant des maladies professionnelles en faveur de certains membres du personnel appartenant aux administrations provinciales et locales, tandis que tous les autres fonctionnaires seront soumis à l'Arrêté

Royal du 5 janvier 1971 relatif à la réparation des dommages résultant des maladies professionnelles dans le secteur public.

Or, ces deux arrêtés reprennent non seulement tous deux la même notion de maladies professionnelles donnant lieu à réparation : « [*Donnent lieu à réparation, conformément aux présentes dispositions : les maladies professionnelles reconnues comme telles en exécution des articles 30 et 30bis des lois relatives à la prévention des maladies professionnelles et à la réparation des dommages résultant de celles-ci, coordonnées le 3 juin 1970.]* (A.R. 05.I.1971, art. 3) et (A.R. 21.I.1993, art. 4), mais surtout la même présomption réfragable de l'exposition au risque professionnel en ces termes : « *Est présumé, jusqu'à preuve du contraire, avoir exposé la victime au risque visé à l'alinéa 1er, tout travail effectué dans les administrations, services, organismes et établissements au cours des périodes citées audit alinéa* ». (A.R. 05.I.1971, art. 4, al. 2) et « *Est présumé, jusqu'à preuve du contraire, avoir exposé la victime au risque professionnel de la maladie professionnelle, tout travail effectué pendant la période visée à l'alinéa précédent dans les administrations et établissements mentionnés à l'article 2* ». (A.R. 21.I.1993, art. 5, al. 2)

4.4.1. Présomption générale d'exposition et Jurisprudence

On constate que le législateur, contrairement à ce qui était indiqué pour le secteur privé, n'a pas fait la distinction entre les maladies visées par l'article 30 des lois coordonnées et les maladies visées par l'article 30bis des mêmes lois coordonnées (en ne précisant pas que le travailleur atteint d'une maladie visée par l'article 30bis devait quant à lui faire la preuve de l'exposition au risque), rendant cette présomption commune aux deux catégories de maladies professionnelles.

Cette présomption « générale » a d'ailleurs été confirmée récemment par un arrêt de la Cour de Cassation concernant une Inspectrice de Police s'étant vue refuser la possibilité d'obtenir réparation pour une maladie professionnelle « hors-liste », au motif que son employeur estimait qu'elle devait faire la preuve de l'exposition au risque. La Cour a donné raison à l'Inspectrice de Police, estimant notamment que : « *Il résulte de ces dispositions que le législateur s'est référé à la liste des maladies professionnelles reconnues comme telles en exécution de l'article 30 des lois coordonnées du 3 juin 1970 et à la possibilité offerte à la victime de faire la preuve qu'elle est atteinte d'une maladie hors liste dans les conditions prévues par l'article 30bis de ces mêmes lois. Il ne résulte toutefois d'aucune de ces*

dispositions - qui visent uniquement la notion de maladie professionnelle - , ni d'aucune autre disposition de la loi du 3 juillet 1967 (...), que, dans le secteur public, la réparation des maladies professionnelles est soumise à l'article 32 des lois coordonnées le 3 juin 1970. En effet, l'application de cette dernière disposition, qui, en son alinéa 5, met à charge de la victime ou de ses ayants droit la preuve de l'exposition au risque professionnel pour une maladie au sens de l'article 30bis, est inconciliable avec les conditions et limites d'indemnisation des victimes de maladies professionnelles dans le secteur public. (...) L'application de cette présomption d'exposition au risque professionnel n'est pas limitée aux seules maladies professionnelles reprises sur la liste dressée par le Roi en exécution de l'article 30, alinéa 1er, des lois coordonnées du 3 juin 1970 mais s'étend aux maladies qui, tout en ne figurant pas sur cette liste, trouvent leur cause directe et déterminante dans l'exercice de la profession, au sens de l'article 30bis de ces lois. En tenant l'article 32, alinéa 5, des lois coordonnées du 3 juin 1970 pour applicable au litige relatif à la réparation du dommage résultant de la maladie visée à l'article 30bis de ces lois dont serait atteinte la demanderesse, inspecteur de police au service de la défenderesse, l'arrêt viole les dispositions légales précitées. ». (Cass., 10/12/2018)

Cette Jurisprudence fait clairement ressortir que l'article 32, alinéa 5 est incompatible avec les conditions d'indemnisation du secteur public et que pour cette raison, il ne peut être appliqué à cette catégorie. La présomption réfragable « générale » d'exposition pour ce secteur est donc applicable.

Néanmoins, notons que pour autant, le travailleur du secteur public atteint d'une maladie « hors-liste » n'est pas exempté de fournir la preuve du lien de causalité déterminante et directe entre sa maladie et l'exposition au risque, puisque cette charge est dévolue au travailleur au sein de l'article 30bis des lois coordonnées qui lui, reste applicable.

Enfin, notons que pour le cas particulier d'un policier, qui fait certes partie du service public mais peut appartenir tantôt aux administrations fédérales, tantôt aux administrations locales, il sera visé respectivement soit par l'Arrêté Royal du 5 janvier 1971, soit par l'Arrêté Royal du 21 janvier 1993. En outre, c'est l'article 10.3.2 de l'arrêté royal du 30 mars 2001 portant la position juridique du personnel des services de police (PJPOL) qui prévoit que la réglementation établie par la loi du 3 juillet 1967 est déclarée applicable aux membres du personnel des services de police.

4.5. Et le « burnout » dans tout ça ?

Le « burnout » n'est à ce jour pas repris dans la liste établie par l'Arrêté Royal du 28 mars 1969, ce qui implique donc que la seule possibilité pour une personne du secteur privé atteinte d'épuisement professionnel d'obtenir une réparation est de prouver le diagnostic, d'établir qu'elle a été exposée à un risque professionnel et que celui-ci a causé directement, en tout ou en partie, l'état de « burnout ». Pour une personne du secteur public (et identiquement pour un policier), la démarche sera plus aisée puisqu'elle disposera de la présomption réfragable d'exposition au risque professionnel, et ne devra donc « que » prouver qu'elle est bien atteinte de la maladie et que celle-ci trouve sa cause directe, en tout ou en partie, dans l'exposition au risque professionnel présumée réfragablement.

A titre d'exemple, un Jugement du Tribunal du Travail du Hainaut du 07 février 2019 concernant la demande de réparation dans le cadre des maladies professionnelles d'un Inspecteur de Police atteint d'un « burnout » a confirmé que le policier pouvait premièrement prétendre à la réparation demandée de par son statut, deuxièmement bénéficiait de fait de la présomption réfragable d'exposition au risque professionnel, et troisièmement que le lien de cause directe et déterminante entre l'exposition au risque et la maladie, fût-elle un « burnout », avait pu être apportée.

Conclusion

En conclusion, nous pouvons constater que le « burnout », bien qu'il existe depuis longtemps, est un phénomène dont l'analyse, l'étiologie et la prise en compte sont relativement récentes. Il est particulier, sujet à discussion et interprétation, difficile à catégoriser. Sa définition a évolué à de nombreuses reprises au fil du temps et reste toujours incertaine. Nous savons maintenant qu'il est reconnu légalement comme « risque psychosocial du travail » et possède en tant que tel une existence et une protection juridique, et que pour ce faire, différentes procédures et mesures de prévention doivent être mises en place par les employeurs. Dans la même optique, un Comité pour la Prévention et la Protection au Travail, ou à défaut une délégation syndicale voire des groupements de travailleurs eux-mêmes peuvent défendre les intérêts d'un travailleur atteint de cette maladie. Malgré l'ajout du concept de « burnout » dans la liste des risques psychosociaux, une définition n'a pas été insérée dans la Loi.

Nous retiendrons également que le Droit du Travail s'emploie à agir de préférence sur les causes de l'épuisement professionnel et à tenter de prévenir celles-ci au maximum plutôt que de tenter de lutter contre ses conséquences.

Si les caractéristiques du « burnout » semblent ne pas correspondre à celles déterminant un accident du travail, nous avons pu constater que la Jurisprudence pouvait donner un avis contraire.

De même, si la législation ne le reconnaît pas actuellement comme maladie professionnelle « officielle » en l'ajoutant à la liste des maladies professionnelles fixée par le Roi, il n'en demeure pas moins que la possibilité de le faire valoir en tant que maladie « hors-liste » existe, et que la Jurisprudence tend à le prouver.

Nous espérons ainsi avoir pu définir au mieux le concept de « burnout » au travers du Droit du Travail. Nous avons pu établir que le Droit du Travail disposait de l'arsenal nécessaire pour prévenir les causes du « burnout », et qu'il valait mieux s'employer à cela plutôt que d'essayer d'agir sur ses conséquences. Ces dernières sont en effet nombreuses et variées, et le Droit en général, ainsi que le Droit du Travail en particulier, ne sont armés que pour faire face à peu d'entre-elles.

La problématique de l'épuisement professionnel, tant sur le plan social que sur le plan légal, n'a donc certainement pas fini de faire parler d'elle, et son évolution ne fait probablement que commencer.

Bibliographie

- Arrêt de la Cour de Cassation de Belgique, 10 décembre 2018. Retrieved from http://www.terralaboris.be/IMG/pdf/cass_2018_12_10_s180001f.pdf
- Arrêt de la Cour de Cassation de Belgique, 28 mars 2011. Retrieved from http://www.terralaboris.be/IMG/pdf_Cass_2011_03_28_S100067F.pdf
- Arrêt de la Cour du Travail de Liège, 28 juin 2000. Retrieved from <http://jure.juridat.just.fgov.be/JuridatSearchCombined/?lang=fr>
- Arrêté Royal du 05 janvier 1971 relatif à la réparation des dommages résultant des maladies professionnelles dans le secteur public. Retrieved from <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/arrete/1971/01/05/1971010503/justel>
- Arrêté Royal du 10 avril 2014 relatif à la prévention des risques psychosociaux au travail. Retrieved from <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/arrete/2014/04/10/2014202445/justel>
- Arrêté Royal du 10 mai 2006 fixant le code de déontologie des services de police. Retrieved from http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=2006051033&table_name=loi.
- Arrêté Royal du 28 mars 1969 dressant la liste des maladies professionnelles donnant lieu à réparation et fixant les critères auxquels doit répondre l'exposition au risque professionnel pour certaines d'entre elles. Retrieved from <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/arrete/1969/03/28/1969032804/justel>
- Arrêté Royal du 30 mars 2001 portant la position juridique du personnel des services de police (PJPo). Retrieved from <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/arrete/2001/03/30/2001000327/justel>
- Bayon, V. & Léger, D. (2008). *Sommeil, somnolence et travail*. Médecine du Sommeil, Volume 5, Issue 18. Disponible sur [https://doi.org/10.1016/S1769-4493\(08\)70186-9](https://doi.org/10.1016/S1769-4493(08)70186-9)
- Burgel P., Hoffman A., Corten P. (2005). « *Le burn out* ». Santé conjugulée [En ligne] no 32, p.33. Retrieved from <http://www.maisonmedicale.org/IMG/pdf/SCr32.pdf>
- Conseil Supérieur de la Santé (2017). *Burnout et Travail*. Bruxelles : CSS, septembre 2017, Avis n°9339.
- De Smet F. (30/06/2018). *Plus de 500 burn-out à la police en 1 an*. RTBF. Retrieved from https://www.rtf.be/info/belgique/detail_plus-de-500-burn-out-a-la-police-en-un-an?id=9960387

Delooz P. & Kreit D. (2015). *Les maladies professionnelles*. 3e éd., Bruxelles, Larcier.

Dictionnaire Anglais-Français HARRAP'S, édition 2007.

Dictionnaire LAROUSSE, version en ligne consultée le 12 avril 2020.

Fonds des maladies professionnelles (1998). « *Fonds des maladies professionnelles : Le système ouvert - Plaintes dorsales et travail astreignant pour le dos* ». Revue belge de sécurité sociale.

Freudenberger H. (1974). « *Staff Burn-out* », in *Journal of Social Issues*. XXX, 1, p. 159-165.

Freudenberger H. (1980). *L'épuisement professionnel : la brûlure interne*. Chicoutimi, Québec, G. Morin, éd. 1987.

Freudenberger H. & Richelson G. (1980). *Burnout: The High Cost of High Achievement*. 1st edition, Washington DC, Anchor, p.145.

Gabriel A. & Tallarico E. (23/05/2019). *Jessica, inspectrice de police, témoigne: « Ce stress quotidien fait que les hommes n'en peuvent plus »*. RTL INFO. Retrieved from <https://www.rtl.be/info/belgique/societe/jessica-inspectrice-de-police-temoigne-ce-stress-quotidien-fait-que-les-hommes-n-en-peuvent-plus--1126816.aspx>

Hansez I., Mairiaux P., Firket P. & Braeckman L. (2010). *Recherche sur le burnout au sein de la population active belge*. Rapport final, SPF Emploi.

Jugement de la Cour du Travail de Mons du 20 septembre 2005. R.G. n°18.905, Chron. D.S., éd. 2007.

Jugement du Tribunal du Travail du Hainaut (div. Binche) du 10 janvier 2017. R.G. 15/2.968/A. Retrieved from http://terralaboris.be/IMG/pdf/tthb_2017_01_10_15_2968_a.pdf

Jugement du Tribunal du travail du Hainaut (division La Louvière) du 7 février 2019. R.G. 17/32/A. Retrieved from http://www.terralaboris.be/IMG/pdf/tthll_2019_02_07_17_32_a.pdf

Loi du 04 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail. Retrieved from <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/loi/1996/08/04/1996012650/justel>

Loi du 10 avril 1971 sur les accidents du travail. Retrieved from <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/loi/1971/04/10/1971041001/justel>

- Loi du 28 février 2014 complétant la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail quant à la prévention des risques psychosociaux au travail dont, notamment, la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail . Retrieved from <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/loi/2014/02/28/2014009093/justel>
- Loi du 30 juillet 1967 sur la prévention ou la réparation des dommages résultant des accidents du travail, des accidents survenus sur le chemin du travail et des maladies professionnelles dans le secteur public. Retrieved from <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/loi/1967/07/03/1967070305/justel>
- Lois coordonnées du 03 juin 1970 relatives à la prévention des maladies professionnelles et à la réparation des dommages résultant de celles-ci. Retrieved from <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/loi/1970/06/03/1970060309/justel>
- Marx K. (1867). *Le Capital. Critique de l'économie politique*. Paris, Gallimard, éd. 2008.
- Maslach C., Leiter M. & Jackson S. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual*. 3^e édition, Palo Alto, Consulting Psychologists Press.
- Molinier P. (2009). « *Risques psychosociaux : le point de vue psychologique* ». Risques psychosociaux au travail – Étude comparée Espagne, France, Grèce, Italie, Portugal, Paris, l'Harmattan.
- Montero E. (2009). *Communication dans le cadre de la journée d'étude sur le suicide, l'euthanasie et le suicide assisté, à l'invitation du Centre de Prévention du suicide*. Bruxelles, le 5 février 2009.
- Organisation Mondiale de la Santé (2019). *11e révision de la Classification internationale des maladies (CIM-11)*. Chapitre 24, p.42, adoptée le 25/05/2019.
- Rigaux F. (1982). *Le sujet de droit en son corps – Une mise à l'épreuve du droit subjectif*. Préface de l'ouvrage de X. DIJON, Bruxelles, Larcier.
- SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (2009). *Brochure relative à l'analyse des risques*. Retrieved from <https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/publications/FR/Analyse%20des%20risques2009.pdf>
- SPF emploi, travail et concertation sociale (2010). *Recherche sur le burnout au sein de la population active belge*. Retrieved from <http://www.emploi.belgique.be/moduleDefault.aspx?id=33630>
- Trontin C., Lassagne M., Boini S. & Rinal S. (2011). *Le coût du stress professionnel en France en 2007*. INRS - Institut National de Recherche.
- Veil C. (1959). *Les états d'épuisement*. Paris : Le Concours médical. Retrieved from www.cairn.info

PAPER II

« Comment le manque d'effectif influence-t-il le comportement du policier et induit-il une pression psychologique pouvant mener à de l'épuisement professionnel ? »



BERTH – dessin du 29/07/2019 pour le journal satirique « Siné mensuel »

Table des Matières

Table des Matières	37
Introduction	38
Développement	42
1. Manque d'effectif	42
2. Conséquences sur le comportement du policier	44
3. Evolution du concept de « burnout » dans la Psychologie du Travail	46
4. Composantes actuelles	49
4.1. Le « burnout » en tant qu'état	49
4.1.1. Les différents types de « burnout »	51
4.2. Le « burnout » en tant que processus	52
4.2.1. Etapes principales du processus d'épuisement professionnel	53
5. Facteurs responsables du « burnout »	54
5.1. Facteurs sociétaux	54
5.2. Facteurs organisationnels	55
5.3. Facteurs interpersonnels	56
5.4. Facteurs individuels	57
5.5. Facteurs supplémentaires	59
Conclusion	60
Bibliographie	62

Introduction

*«L'Homme est surprenant.
Il perd la santé pour accumuler de l'argent,
ensuite il perd de l'argent pour retrouver la santé.
Et à penser anxieusement au futur,
il en oublie le présent de telle sorte qu'il finit par ne vivre ni le présent ni le futur.
Il vit comme s'il n'allait jamais mourir... Et meurt comme s'il n'avait jamais vécu.»*

GYATSO Tenzin, le 14e Dalai-lama (année ignorée)

Cette citation remplie de bon sens, que nous connaissons personnellement depuis quelques années déjà, n'a jamais été aussi vraie qu'aujourd'hui : depuis la seconde moitié du XVIIIe siècle, mais surtout durant le XIXe, le Capitalisme qui s'est progressivement installé en Europe, et en Belgique notamment, avec la création de la classe ouvrière et du patronat, a contribué indéniablement à faire évoluer les castes sociales et à permettre le changement du rapport à l'argent.

De nombreux travaux, tels que ceux d'Adam Smith dans sa « Richesse des Nations » en 1776 déjà et de Karl Marx dans son « Capital » paru en 1867, se sont penchés sur la question. Alors qu'avant l'avènement du Capitalisme, on ne distinguait essentiellement que la Bourgeoisie d'un côté, et le petit peuple de l'autre, ne donnant que peu de perspective de réussite si l'on n'était pas « bien né », si l'on n'avait pas de « relations » ou si l'on était pas pourvu d'un talent artisanal, commercial ou artistique particulier pouvant donner lieu à un mécénat et à l'accès à une clientèle de choix voire à l'intégration dans la petite bourgeoisie, cette nouvelle division du travail a permis à tout un chacun de se voir offrir la perspective d'une réussite professionnelle au sein de la direction d'une entreprise, moyennant un capital financier de départ (propre ou extérieur) ou la possibilité d'un emprunt financier, sinon tout du moins de pouvoir compter sur une somme d'argent mensuelle relativement fixe en fonction du poste de travail, permettant ainsi d'améliorer ses conditions de vie et de pourvoir aux besoins de sa famille.

Cette perspective de réussite, dans laquelle le temps, c'est de l'argent, et l'argent, c'est le pouvoir, va mener irrémédiablement à une course sans fin vers le profit, donnant accès à la richesse et à la consommation de biens, gage de réussites professionnelle et sociale. Cette course n'est cependant pas sans risque, car avec la révolution industrielle, la division du travail et le développement de nouvelles technologies, le rendement va devenir le mot d'ordre

d'une production dont la quantité deviendra plus importante que la qualité, et pour laquelle il faudra dégager un maximum de bénéfices avec toujours moins d'investissement, au détriment de la qualité de vie et de la santé mentale des ouvriers. Le monde du travail devient alors un essaim de fourmilières productrices, dans lesquelles la fourmi ouvrière exerce une tâche unique, spécifique et répétitive dans un laps de temps raccourci autant qu'il peut l'être.

La protection du travailleur n'existe pas, le droit de se plaindre encore moins : une kyrielle de prétendants travailleurs attend d'être engagée dans n'importe quel poste, dont la fonction basique et machinale est faite pour être apprise rapidement et être à la portée de tous, permettant ainsi le remplacement rapide et peu coûteux du travailleur qui se plaindrait ou ne suivrait pas le rythme. Le travailleur devient un rouage impersonnel et déshumanisé du mécanisme productif et capitaliste. La fatigue, le stress et d'autres pathologies physiques ou psychiques apparaissent, mais il faudra du temps pour les lier officiellement à la dimension professionnelle et les faire reconnaître en tant que pathologies dues au travail. La notion de risque psychosocial est encore loin.

En Belgique, à la fin du XIXe siècle, comme le rappelle le Fonds des Maladies Professionnelles (FMP) dans son rapport annuel de 2013, des travailleurs décident de former des groupements solidaires et de créer des « caisses de prévoyance » dans le but d'aider financièrement les ouvriers toujours plus nombreux qui développent des pathologies professionnelles, grâce une maigre participation collective. Le concept de la sécurité sociale est né, mais il faudra attendre 1903 pour que la Loi sur les accidents du travail lui permette de se structurer et de faire entendre ses premiers balbutiements. Ce n'est par contre que 24 ans plus tard que la Loi reconnaîtra le concept de maladie professionnelle et créera un premier Fonds de prévoyance officiel et gouvernemental, assurant les travailleurs contre trois maladies bien précises, constituant ainsi la première liste de maladies professionnelles reconnues.

Il faudra ensuite attendre la seconde moitié du XXe siècle que des avancées considérables seront faites en matière de protection sociale des travailleurs. Ainsi, en 1963, le Gouvernement offre un bien beau cadeau de Noël aux travailleurs belges en instaurant la nouvelle Loi du 24 décembre 1963 sur les maladies professionnelles, créant dans la foulée le « Fonds des Maladies Professionnelles » et allongeant la liste des maladies reconnues, et aboutira finalement aux lois coordonnées du 03 juin 1970 qui régissent encore aujourd'hui les conditions des maladies professionnelles. Avec la Loi du 10 avril 1971 sur les accidents du

travail, le législateur complète l'arsenal judiciaire permettant aux travailleurs d'obtenir réparation des différentes pathologies dues au travail, du moins le croit-il.

Aux cours des décennies suivantes, comme le souligne toujours le FMP, différentes études scientifiques permettront de mettre en exergue d'autres types de pathologies professionnelles, contribuant dans un premier temps à allonger régulièrement la liste des maladies professionnelles reconnues et octroyant dans un second temps au travailleur, à la fin de l'année 1990, la possibilité de reconnaissance, en tant que « professionnelle », de n'importe quelle maladie sous certaines conditions.

Le 04 août 1996, la Loi sur le Bien-être au Travail est l'aboutissement des progrès scientifiques de la fin du XXe siècle en matière de connaissances et de diagnostics médicaux, de technologie et de statistiques. Elle sera ensuite progressivement enrichie, mais l'une des notions les plus importantes qui y ai été insérée est celle des « risques psychosociaux au travail ». Parmi les différents risques psychosociaux identifiés par arrêté royal se trouve celui qui nous occupera particulièrement au long de ce *Paper* : le « burnout » ou épuisement professionnel.

Toutes ces notions sont bien entendu transposables au secteur publique, et donc à la Police. C'est pourquoi, en tant que policier, nous avons envie de nous concentrer sur l'analyse des éléments propres à cette profession et susceptibles de mener ses membres au « burnout », en partant de la problématique du manque de personnel.

Nous tenterons donc, au travers de notre développement, d'expliquer le lien pouvant conduire le manque d'effectif dans la Police à une telle pression psychologique sur les membres du personnel que celle-ci sera susceptible de provoquer chez ceux-ci un état de stress, de fatigue et de frustration, et comment ces pathologies peuvent mener au « burnout ». Il nous semblait important pour cela de bien définir et contextualiser le « burnout », c'est pourquoi nous allons nous attarder sur l'évolution de la notion de « burnout » au fil du temps et sur la complexité de sa définition afin de bien comprendre de quelle pathologie il s'agit. Nous tenterons ensuite d'en découvrir les composantes, les types et les mécanismes, et d'en analyser les facteurs causals. Nous n'aborderons néanmoins pas les outils permettant de le mesurer, ni les conséquences éventuelles qui en découlent dans ce travail, celui-ci étant davantage destiné à mettre en évidence le lien existant entre le manque d'effectif dans la Police et les causes du « burnout » que l'analyse ou la mesure de la pathologie dans son ensemble.

Nous clôturerons cette démarche par une conclusion reprenant les caractéristiques principales du phénomène et les comparant aux conséquences du manque d'effectif, afin d'apporter une réponse aussi complète que possible à la question de recherche initiale du présent *Paper*.

Développement

1. Manque d'effectif

Comme nous l'avons déjà abordé lors de notre introduction générale au présent travail, il a été plusieurs fois attesté que depuis maintenant plusieurs années, nos services de Police doivent faire face à un manque constant de personnel. Ce métier, pourtant honorable et rempli de valeurs dans ce qui le définit au départ, semble pourtant boudé pour diverses raisons.

Son attractivité s'est vue réduite ces dernières années, par manque de considération publique et politique d'une part, mais aussi par l'augmentation de phénomènes dangereux tels que le terrorisme ou le grand-banditisme. La Police souffre également d'une mauvaise publicité depuis un certain temps, suite à l'augmentation des faits de violences policières, avérées ou non, comme nous l'avions établi dans notre introduction générale, de même que de nombreux faits délictueux de toutes sortes commis par des policiers, qui sont médiatisés et relayés par les réseaux sociaux. Cette surmédiatisation divise les foules entre certains qui plaignent la Police et ne voudraient pas subir cela en devenant eux-mêmes policiers, et d'autres qui développent une haine de la Police, et préféreraient se casser une jambe plutôt que de revêtir l'uniforme.

Parallèlement, les tests d'entrée à l'académie de Police sont volontairement difficiles, afin de garantir au maximum les qualités requises pour la fonction chez le candidat admis, comme l'expliquait le Président du SLFP Police, Vincent Gilles en 2016 (Article RTL Info, Genette F., Gérard X. & Caudreau D., 03/03/2016). Selon le même article, sur 14000 candidats annuels, seul 1 candidat sur 10 réussissait à intégrer l'académie, et 43% échouaient encore au cours de la formation, portant à 800 le nombre final de policiers nommés annuellement. En outre, il manquait alors près de 3000 policiers dans l'ensemble du pays. En 2019, selon Nathalie Adam, chef de la section « recrutements » à la Police Fédérale, le taux de réussite était quant à lui de 15% (Article RTBF, Carlot P., 22/06/2019).

En plus du manque d'effectif lié aux difficultés du recrutement, il faut tenir compte de l'absentéisme au sein du personnel déjà engagé. Selon les chiffres, son taux est relativement constant et atteignait un peu plus de 8% en 2018 (Article La Meuse, Maghe J., 18/01/2019), soit pratiquement 1 policier sur dix. Ce qui peut expliquer en partie ce taux relativement élevé, c'est qu'il s'agit d'un travail réputé difficile physiquement, mais surtout moralement. Il

faut être capable de travailler de nombreuses heures d'affilée, sans pouvoir toujours l'anticiper. Les horaires ne sont que des plannings de base dont on espère pouvoir rester le plus proche possible, mais les temps de prestation se voient souvent modifiés, en dernière minute parfois, ou rallongés, au dernier moment toujours. L'expression : « On sait à quelle heure on commence notre service mais jamais à laquelle on le termine » est légion parmi les collègues. C'est presque une devise dont on redoute la fréquence. La motivation n'est pas ici remise en cause car il en faut pour continuer à faire ce beau mais difficile métier. C'est plutôt la vie de famille qui en pâtit, et les heures de sommeil qui s'envolent. Sans compter que ces horaires peuvent varier fortement, pouvant nous faire commencer à n'importe quelle heure en fonction de la nécessité de la mission (2 ou 3 heures du matin pour effectuer des dépannages avant l'organisation d'une commémoration par exemple) ou pouvant alterner prestations matinale, post-méridienne, vespérale ou nocturne, sans nécessairement de roulement régulier. Comme nous l'avons déjà fait remarquer dans notre introduction générale, si le canevas de prestations est réglé par arrêté royal, celui-ci laisse une grande latitude quant à la manière d'appliquer ce canevas. Les missions de Police étant particulières et éclectiques, elles peuvent avoir lieu à toute heure du jour et de la nuit, et s'il existe bien légalement une limite minimale d'intervalle entre deux prestations, celle-ci peut être franchie pour raison de service comme en témoigne un policier de la Police locale en 2018 : « *La demande est forte et la pression pour obtenir des résultats est élevée alors que, dans le même temps, on est noyé sous le boulot et qu'on manque de personnel. Des gens qui arrivent le matin pour prester un horaire classique du style 8h-16h30, eh bien, on leur demande de repartir et revenir plus tard pour un 15h-22h. On nous change de service du jour au lendemain, (...)* » (Article La Meuse, Maghe J., 18/01/2019). Ces horaires mosaïques peuvent déjà être difficiles en temps normal, en fonction de la capacité intrinsèque de chaque policier à appréhender la fatigue, le stress, le danger ou les rythmes irréguliers, mais ils deviennent vite lourds lorsque les effectifs sont incomplets.

En effet, contrairement à certaines entreprises ou commerces qui peuvent, face à un manque même soudain et temporaire de personnel, faire appel à un intérimaire, un étudiant, un remplaçant temporaire contractuel ou encore un « extra » de quelque nature que ce soit (comme cela se fait beaucoup dans l'Horeca par exemple), ces options sont irréalisables dans un contexte policier. Une personne absente, même temporairement, est très difficilement remplaçable. Il faudra éventuellement déforcer un autre service si la première mission est prioritaire. Reste l'option de rappeler un policier du même service qui serait en repos, mais il n'est pas tenu de répondre, sauf réquisition écrite motivée du responsable hiérarchique. Cela

n'est donc pas possible dans tous les cas. La crise sanitaire de cette année 2020 a d'ailleurs été très difficile pour les policiers, car le taux d'absentéisme a explosé, et parallèlement, le nombre de missions a augmenté avec la nécessité d'engager du personnel sur des missions de contrôle du respect des mesures sanitaires.

En outre, si le manque de personnel est structurel et donc à long-terme, ce sont les collègues présents dans le service déforcé qui devront pourvoir aux missions orphelines, grossissant de ce fait leur horaire précédemment établi et les fatiguant eux aussi.

2. Conséquences sur le comportement du policier

Le manque d'effectif à la Police, tel qu'il vient d'être établi, est donc problématique car il oblige dans un premier temps les membres du personnel à travailler plus et/ou plus longtemps pour subvenir à toutes les missions, augmentant ainsi le risque de fatigue professionnelle et de stress pouvant conduire à une maladie. Cela peut conduire à une augmentation du taux d'absentéisme, réduisant à nouveau le nombre de membres du personnel disponibles pour le même nombre de missions. Ce mécanisme, s'il se répète trop souvent, pourra ainsi avoir pour conséquence qu'il y aura toujours moins de policiers disponibles pour toujours plus de prestations orphelines.

Le manque d'effectif provoque donc fatigue physique et psychique chez le policier. Or, ce n'est pas pour autant que celui-ci va directement baisser les bras et tomber malade à cause de cette fatigue excessive. Au contraire, il va bien souvent y faire face du mieux possible, en y mettant toute l'énergie qu'il lui reste, et va puiser dans ses réserves si besoin afin de continuer à faire son travail correctement. Il va ainsi se « sacrifier » dans son travail et s'éloigner peu à peu de sa famille et ses amis. Cela s'explique par le fait que les policiers, à l'instar des pompiers ou des métiers sociaux ou de soins par exemple, ont bien souvent choisi leur métier par vocation. De ce fait, ils prônent des valeurs importantes à leurs yeux et veulent défendre ce en quoi ils croient. Il est donc crucial pour le policier de toujours paraître « fort », en forme physique et psychique, de gérer les différentes situations (car personne ne pourra le faire à sa place), de satisfaire les citoyens qui le requièrent et d'être en ordre dans son travail judiciaire et administratif afin que le système procédural ne souffre pas et que la hiérarchie ne le rappelle pas à l'ordre.

Comme l'ont révélé Meylan, Boillat et Morel en parlant du métier de policier : « *cette profession attire de nombreuses personnes possédant un système de valeurs ferme et un sens du devoir fort développé* » (Meylan, Boillat & Morel, 2009, p. 32). L'importance de maintenir ces valeurs aux yeux de tous, malgré une surcharge de travail et un épuisement général va conduire le policier à s'enfoncer toujours plus dans l'épuisement afin de surmonter cette surcharge de travail et à se sentir de plus en plus stressé à l'idée de ne pas y arriver. Ces mêmes auteurs mentionnent également « *le fort altruisme éprouvé par les policiers ayant choisi leur profession par vocation* » (Meylan, Boillat & Morel, 2009, p. 34). Le policier doit en effet pouvoir faire preuve d'empathie et d'altruisme en de nombreuses circonstances. Il doit jongler entre la prévention et la répression, mais aussi entre la communication sociale et les injonctions légales. Il doit pouvoir à la fois faire preuve de compréhension ou de fermeté selon la situation. Il doit aussi pouvoir écouter, comprendre, rassurer, informer et parfois consoler des personnes qu'il ne connaît que depuis quelques minutes et qui viennent de traverser une épreuve difficile ou de subir un traumatisme important tels que la mort d'un enfant, des violences conjugales, un viol ou une agression particulièrement violente. Il doit dans le même temps pouvoir faire face à des scènes sanglantes, choquantes, révoltantes et les gérer non seulement avec le recul professionnel nécessaire, mais aussi avec suffisamment d'empathie et d'échange avec les victimes ou les témoins, et sachant qu'il ne pourra s'empêcher de s'identifier à l'une ou l'autre situation dramatique et qu'il y repensera le soir venu. Il le fera sans condition, sans attendre quoi que ce soit en retour, pas même de la reconnaissance. Or, de nombreuses études, notamment celles menées par le Professeur-psychiatre Christophe Dejourn, ont montré que le manque de reconnaissance au travail était source de souffrance, car sans reconnaissance, le travailleur ne peut donner sens aux sacrifices réalisés ou aux obstacles et au stress surmontés (Dejourn, 1998).

Ensuite, le policier devra basculer de l'autre côté, en procédant à l'arrestation et à l'audition d'un suspect ayant percuté mortellement un enfant sous l'influence de l'alcool, ayant poignardé sa femme à de multiples reprises, ayant commis un viol sur une jeune fille, un vol avec violences sur une personne âgée, tout en restant neutre et professionnel. Il devra traiter avec respect et neutralité la personne ayant commis les atrocités qu'il a constatées plus tôt et par rapport auxquelles il a été confronté à la détresse ou à la mort inattendue des victimes de celles-ci. Cet antagonisme psychologique est parfois difficile à accepter et à mettre en place, ce qui génère une nouvelle fois de la souffrance, un conflit de valeurs et du stress.

Or, ce besoin de reconnaissance déjà présent en temps normal, sera encore plus important si le travailleur est déjà en souffrance, épuisé et stressé. De même, le fait de devoir supporter des images terrifiantes, d'être confronté à la mort, de devoir fournir un effort afin de rester « fort » devant les personnes qui en ont besoin, de les écouter, les épauler, puis d'adopter un comportement totalement antagoniste dans la foulée demanderont encore plus d'énergie et renforceront encore les stress et la frustration. L'épuisement et le stress dus au manque d'effectif rendront donc encore plus difficile la gestion du manque de reconnaissance et la capacité à appliquer un antagonisme psychologique, accentuant encore le stress et la frustration chez le policier.

Nous constatons donc que le manque d'effectif peut non seulement créer un cercle vicieux menant à toujours plus d'absentéisme de la part des membres épuisés, et toujours plus de surcharge de travail pour les membres restants, mais provoquera surtout une fatigue physique et psychique ainsi que du stress (dus en partie à cette surcharge de travail) et un conflit de valeurs (par le sentiment d'incapacité à mener son travail correctement), qui provoquera à son tour de la souffrance, de la frustration et du stress. De plus, cet état général d'épuisement et de stress aggravera encore les sentiments de stress et de souffrances dus au manque de reconnaissance, et rendra encore plus difficile la capacité à adopter des sentiments antagonistes durs à accepter.

3. Evolution du concept de « burnout » dans la Psychologie du Travail.

La notion d'épuisement professionnel n'est pas récente. Sans entrer dans les détails, on en retrouve la mention, ou des termes approchant, dans plusieurs travaux au cours du XXe siècle, notamment en Allemagne en 1911, dans une étude sur le mal-être des instituteurs (Zawejia, 2015) ou en Angleterre en 1921, sous la forme de « *fatigue industrielle* » (Myers, 1921). Selon un article de 2013, le terme « burnout » serait même passé dans le langage anglais courant dès 1900, pour exprimer un « *excès de travail entraînant une mort précoce* » (Zawiejia & Guarnieri, 2013, p. 2).

Le premier à réellement étudier ce phénomène et lui donner le nom de « burnout » de façon scientifique et officielle, sur base de la comparaison entre les symptômes de cette pathologie et l'état de détresse physique et émotionnelle d'employés fortement impliqués, travaillant dans un Centre de désintoxication est le psychanalyste américain Herbert Freudenberger en 1974. Il traduit le « burnout » par « brûlure interne » et compare les personnes atteintes de

« burnout » à des immeubles en feu, en ce qu'ils se consomment et se vident de l'intérieur, même si leur enveloppe externe peut paraître intacte (Freudenberger, 1980). Il pose les premières marques de l'étude de ce phénomène en définissant l'épuisement professionnel comme étant : « *Un état de fatigue chronique, de dépression et de frustration apporté par la dévotion à une cause, un mode de vie, ou une relation, qui échoue à produire les récompenses attendues et conduit en fin de compte à diminuer l'implication et l'accomplissement du travail* ». (Freudenberger & Richelson, 1980, p. 145).

Petit à petit, des études sont menées un peu partout en Europe et aux Etats-Unis, et de nouvelles définitions voient le jour. On peut alors lire que « *le burnout est une réponse au stress émotionnel chronique avec trois dimensions : l'épuisement émotionnel ou physique ; la diminution de la productivité et la surdépersonnalisation* » (Hartman & Perlman, 1981, p. 15-22), ou encore que « *Le burnout est caractérisé par un épuisement physique, par des sentiments d'impuissance et de désespoir, par un assèchement émotionnel et par le développement du concept de soi négatif, et d'attitudes négatives envers le travail, la vie et les autres personnes* » (Pines & al., 1982, p. 48)

C'est ensuite Christina Maslach qui redéfinira le concept à sa manière au cours de ses différents travaux, principalement dans les années '80, seule ou accompagnée. En compagnie de Susan Jackson, elle élaborera une nouvelle définition en 1986 : « *Le burn out est un état d'épuisement émotionnel, de dépersonnalisation et de diminution des performances, susceptible d'apparaître chez des individus qui travaillent avec d'autres individus* » (Burgel & al., 2005, p. 33). Deux ans plus tard, ce sont les psychologues Pines et Aronson qui apporteront leur propre définition, modifiant ainsi celle que qu'ils avaient proposé six ans plus tôt : « *Un état d'épuisement physique, émotionnel et mental causé par l'implication à long terme dans des situations qui sont exigeantes émotionnellement* » (Pines & Aronson, 1988, p. 42).

On remarque que toutes ces définitions ont en commun le fait qu'elles expriment le « burnout » en tant qu'état. Selon ces différentes approches, l'épuisement professionnel serait donc une situation évaluée à un moment précis, sur base de symptômes observés lors de l'examen clinique. On y retrouve également plusieurs composantes, dont trois se dégagent principalement : l'épuisement (physique et émotionnel), la diminution des performances et la dépersonnalisation.

A contrario, d'autres auteurs, comme par exemple Cary Cherniss en 1980, estiment qu'il s'agit plutôt d'un « *processus dans lequel un professionnel précédemment engagé se désengage de son travail en réponse au stress et aux tensions ressenties* » (Cherniss, 1980, p. 204). La même année, Jerry Edelwich et son compère Archie Brodsky l'expliquent par « *une diminution progressive de l'idéalisme, de l'énergie, de l'ambition et de la participation, résultant des conditions de travail* » (Zawieja & Guarnieri, 2013, p. 3). Plus récemment, l'américain Michael Harrison allait dans le même sens en compagnie de son confrère Arie Shirom, déclarant que « *le burnout est une réaction affective au stress permanent et dont le noyau central est la diminution graduelle, avec le temps, des ressources énergétiques individuelles, qui comprennent l'expression de l'épuisement émotionnel, de la fatigue physique et de la lassitude cognitive* » (Harrison & Shirom, 1998, p. 54). Ces définitions placent donc le « burnout » dans un contexte plus progressif, qui pourrait sembler totalement opposé au concept d'état proposé par d'autres chercheurs, tout en y retrouvant les notions d'épuisement physique et mental ou de diminution des performances professionnelles. Néanmoins, il semble que « *les définitions du burnout se complètent plus qu'elles ne s'opposent. On peut les regrouper selon qu'elles envisagent le burnout comme un état, celui de la personne atteinte, ou comme un processus, celui conduisant à l'état en question* » (Jackson & al., 2001, p. 692)

De nombreuses autres définitions existent à travers le monde, dont certaines, plus légales ou utilisées comme telles, ont été mentionnées dans notre premier *Paper*, mais toutes les parcourir – il y en aurait plus de 50 selon la Communauté scientifique (Zawieja & Guarnieri, 2013, p. 2) – serait non seulement rébarbatif mais surtout inutile, tant elles se recoupent et se complètent sur différents plans. Il faut donc principalement retenir que le concept est encore sujet à discussion quant à son essentialisme, la principale source de discordance concernant la définition du « burnout » étant sa nature : est-il un état que l'on peut diagnostiquer et quantifier à un moment précis, ou plutôt un processus qui s'examine dans le temps ? Cependant, malgré ce manque de consensus concernant les caractéristiques intrinsèques du « burnout », l'étiologie de celui-ci est moins conflictuelle. En effet, la majorité des chercheurs s'accorde sur les principales causes de l'épuisement professionnel et l'environnement dans lequel elles apparaissent : le stress (continu ou chronique), la frustration (résultant principalement de l'absence de reconnaissance ou de récompense à une forte implication), et/ou la tension (dans les relations personnelles) apparaissant ou s'aggravant sur le lieu du travail.

4. Composantes actuelles

Puisqu'actuellement, l'épuisement professionnel n'a pas pu mettre tout le monde d'accord, nous allons en expliquer les composantes selon les deux modèles distincts : l'état et le processus. Pour expliquer les composantes du « burnout » en tant qu'état, nous allons nous baser sur la définition de Christina Maslach et Susan E. Jackson, établie en 1996 sur base de leurs travaux, modifiant ainsi la définition originale de Maslach. Cette définition est la plus répandue et la plus utilisée actuellement pour définir le « burnout » en tant qu'état et repose sur une conceptualisation tridimensionnelle du « burnout ». Il existe d'autres modèles envisageant les symptômes du « burnout » en une ou deux dimensions. Très récemment, un modèle quadridimensionnel a même fait son apparition, donnant ainsi au « burnout » les quatre symptômes principaux suivants : épuisement physique et psychologique ; distanciation par rapport au travail ; perte de contrôle cognitif caractérisée par des problèmes de mémoire, d'attention, de concentration et de performance ; perte de contrôle émotionnel caractérisée par des réactions émotionnelles exacerbées et une faible tolérance (Schaufeli & al., 2019). Cependant, nous avons décidé pour la portée de ce travail de nous concentrer sur le concept tridimensionnel, utilisé le plus couramment.

Ensuite, pour aborder le « burnout » en tant que processus, nous nous baserons sur la définition belge du Conseil Supérieur de la Santé proposée en 2017, utilisée en Belgique pour reconnaître le concept de « burnout » en tant que risque psychosocial du travail.

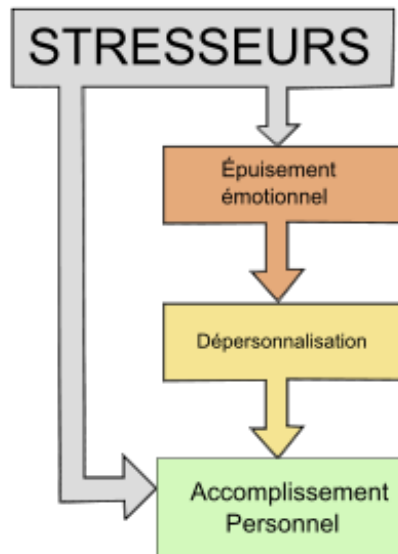
4.1. Le « burnout » en tant qu'état

En 1996, sur base d'une étude comparative ayant fait répondre plusieurs centaines de personnes à un questionnaire inventoriant diverses réponses émotionnelles, Christina Maslach et Susan E. Jackson énoncent une nouvelle définition du « burnout », le considérant alors comme « *un syndrome d'épuisement émotionnel, de dépersonnalisation et de réduction de l'accomplissement personnel qui apparaît chez les individus impliqués professionnellement auprès d'autrui* » (Maslach & al., 1996, p.5). Cette définition est la plus utilisée actuellement et est accompagnée d'un outil de mesure auto-évaluateur lui correspondant : le Maslach Burnout Inventory ou MBI, que nous ne développerons pas ici, mais qui est également l'un des outils les plus utilisés parmi les nombreux existants dans l'évaluation et la mesure du « burnout ». Cette définition s'inscrit plus qu'auparavant dans une logique de processus, mais

restreint, et considère le « burnout » comme un état d'esprit faisant partie d'un syndrome tridimensionnel dont les dimensions sont :

- **Un épuisement émotionnel**, qui se caractérise par un sentiment de baisse ou de disparition de ses ressources physiques et mentales, ainsi qu'un manque d'entrain et de motivation pour son travail, rendant celui-ci pénible et dénué de sens. Le travailleur n'est alors plus aussi productif qu'avant et en ressent une frustration et une impression d'être surchargé en permanence (Maslach & Leiter, 2008). Il représente la pierre angulaire du syndrome d'épuisement professionnel, considéré comme l'évènement déclencheur et annonciateur du « burnout », duquel découlent les deux autres composantes. Il est principalement lié au stress et la dépression (Maslach & al., 1996).
- **Une forte dépersonnalisation** de la part du travailleur, non par rapport à soi, mais par rapport aux bénéficiaires de son travail, qui se caractérise par un détachement impersonnel du travailleur, un manque d'intérêt qui mène au cynisme, au rejet voire à la maltraitance envers les bénéficiaires. On comprend aisément que cette composante sera particulièrement importante et observable chez les travailleurs qui exercent un métier de service, de soins, d'aide aux personnes, comme l'enseignement, la médecine, la Police. Cette dépersonnalisation est une sorte de bouclier, une réponse maladroite et inadaptée au constat d'épuisement émotionnel et de baisse de motivation, permettant de créer une distance entre le travailleur et ses élèves, patients, requérants. Cette détérioration des relations interpersonnelles donne l'impression au travailleur de compenser sa baisse d'énergie et de motivation par le recul (et donc le manque d'empathie), en rendant les demandes ou les besoins des bénéficiaires moins importants ou moins urgents qu'ils ne l'étaient auparavant (Maslach & al., 1996).
- **Une réduction de l'accomplissement personnel**, caractérisée par un sentiment d'incompétence, une dévalorisation des tâches effectuées, une impression de ne pas pouvoir atteindre les objectifs fixés et une baisse de l'estime de soi. Cette composante est la plus favorable à l'auto-évaluation permettant de mesurer l'état de « burnout ». Le travailleur se sent inutile dans son travail et n'y trouve plus aucun plaisir. Cette réduction de l'accomplissement personnel peut découler de la dépersonnalisation, mais peut aussi être directement induit par l'épuisement émotionnel (Maslach & al., 1996).

Le schéma ci-dessous représente ce processus tridimensionnel tel qu'imaginé par Maslach et Jackson en 1996:



Processus du syndrome d'épuisement professionnel d'après le modèle tridimensionnel de Christina Maslach et Susan Jackson. Source : Wikipédia.

4.1.1. Les différents types de « burnout »

Le « burnout » étant complexe et pouvant découler de multiples causes, celui-ci a été catégorisé en trois types distincts (Farber, 2000) :

1. Le « burnout » frénétique
 2. Le « burnout » underchallenged
 3. Le « burnout » worn-out
- Le « **burnout** » **frénétique** est le plus répandu et correspond à ce que la majorité des gens s'imaginent lorsqu'on évoque la notion d'épuisement professionnel. Il consiste en ce qu'un travailleur s'investit de plus en plus dans une charge de travail importante, afin d'essayer d'y faire face, mais s'épuise devant l'impossibilité d'y parvenir. Ce type de « burnout » se manifeste particulièrement chez des travailleurs ambitieux, impliqués dans leur travail et surchargés par celui-ci. Il sera d'autant plus fréquent chez des travailleurs extravertis et sensibles, ou qui s'impliquent particulièrement dans la résolution de problèmes (Hansez & al., 2019).
 - Le « **burnout** » **underchallenged**, quant à lui, se manifeste lorsque le travailleur ne voit pas d'opportunité de changement ou d'évolution dans son travail. Il perd alors sa motivation et son intérêt pour le travail qu'il effectue, et lui devient indifférent. Ce type de

« burnout » surviendra particulièrement chez les individus sensibles, mais aussi chez ceux qui travaillent de façon isolée (Hansez & al., 2019). Il ne faut pas confondre ce type de « burnout » avec le « bore-out » qui, même s'il peut sembler proche du « burnout » en ce qui concerne la perte de confiance en ses compétences ou en ses capacités à participer au développement de l'entreprise pour laquelle il travaille, est à l'opposé de celui-ci en matière de charge et de rythme de travail, et survient à la suite d'un profond ennui dû à l'absence de tâches suffisantes et signifiantes et non à cause d'un stress important dû à une surcharge émotionnelle (Bourion & Trébucq, 2011).

- Enfin, le « **burnout** » **worn-out** survient lorsque le travailleur se retrouve face à une surcharge de travail telle qu'il considère qu'il ne pourra pas en venir à bout. Il va alors « baisser les bras » et perdre toute implication dans son travail, sur lequel il considère ne plus avoir aucune emprise sur les résultats de celui-ci. Le manque de reconnaissance du travail fourni joue dans ce type de « burnout » un rôle important. Le « burnout » worn-out se manifestera plus favorablement lorsque le travailleur aura tendance à mettre plus en évidence les éléments négatifs découlant de son travail que les éléments positifs (Hansez & al., 2019).

4.2. Le « burnout » en tant que processus

La définition sur laquelle nous avons décidé de nous baser pour analyser le processus d'épuisement professionnel est la suivante :

« Un processus multifactoriel qui résulte de l'exposition prolongée (plus de 6 mois) en situation de travail à un stress persistant, à un manque de réciprocité entre l'investissement (exigences du travail, demandes) et ce qui est reçu en retour (ressources), ou à un déséquilibre entre des attentes et la réalité du travail vécue, qui provoque un épuisement professionnel (à la fois émotionnel, physique et psychique), une fatigue extrême que les temps de repos habituels ne suffisent plus à soulager et qui devient chronique ainsi qu'un sentiment d'être totalement vidé de ses ressources. Cet épuisement peut aussi avoir un impact sur le contrôle de ses émotions (irritabilité, colère, pleurs...) et de ses cognitions (attention, mémoire, concentration) et peut à son tour provoquer des changements dans les comportements et les attitudes. La personne se détache et devient cynique (distanciation mentale). Il s'agirait en fait d'une mesure d'adaptation (inefficace) face aux exigences auxquelles la personne ne sait plus faire face. Progressivement, elle se désengage de son

travail, diminue son investissement et met son entourage à distance, voire développe des conceptions péjoratives à propos des personnes avec qui elle travaille. Ce qui résulte en un sentiment d'inefficacité professionnelle (diminution de l'accomplissement au travail, dévalorisation de soi, la personne ne se sent plus efficace dans son travail). Cet état d'esprit n'est par ailleurs souvent pas remarqué par le travailleur pendant un long moment ». (Conseil Supérieur de la Santé, 2017, p. 11)

Nous avons choisi cette définition car elle est récente, complète, et édictée par le Conseil Supérieur belge de la Santé (CSS). Il concerne donc les travailleurs belges, et *de facto* les policiers belges. Elle est donc selon nous la plus adéquate sur laquelle se baser dans le cadre de ce travail.

4.2.1. Etapas principales du processus d'épuisement professionnel

En se basant sur cette définition du CSS et sur les différentes études menées sur le « burnout » en tant que processus, nous pouvons établir que quatre étapes principales conduisent à celui-ci (Hansez & al., 2019) :

- 1) Un **enthousiasme idéaliste envers le travail** : le travailleur perçoit son métier comme un moyen prépondérant de s'accomplir. Il s'investit donc énormément dans ses tâches professionnelles, avec l'envie de les réaliser de la manière la plus idéale possible, peu importe le temps qu'il y passe et le salaire qu'il perçoit. Cet enthousiasme est dans un premier temps le vecteur de l'énergie que le travailleur est disposé à mettre dans son travail. Il se nourrit donc de son travail en y puisant l'énergie nécessaire à réaliser les tâches suivantes, et ainsi de suite (Hansez & al., 2019).
- 2) Une **fissure dans l'idéal** : le travailleur finit par se rendre compte que la conception idéale du travail qu'il s'était construite est utopique. Les limites financières, structurelles, matérielles, ainsi que les conflits de valeurs ou d'autres dilemmes moraux l'empêchent de s'accomplir complètement et de faire correspondre le travail prescrit qu'il s'était imaginé avec le travail réellement presté (Dejours, 1998), créant ainsi une frustration et une prise de conscience quant à la possibilité d'échouer dans la réalisation de la tâche qu'il s'était fixée. Ce doute engendre du stress et de l'anxiété chez le travailleur, qui s'investit alors encore plus dans son travail afin d'éviter de penser à cet échec dans sa quête de l'idéal (Hansez & al., 2019).

- 3) Un **retrait protecteur** : devant l'échec probable de la poursuite de l'idéal et tout en travaillant à un rythme effréné, le travailleur se sent fragilisé psychologiquement et cherche une manière de se protéger en se détachant de son travail. Il privilégie le cynisme à l'empathie afin de créer une distance entre lui et son travail, ou entre lui et les bénéficiaires de celui-ci, dans le but de travailler de façon plus automatique et d'éviter ainsi de se rendre compte qu'il n'atteindra probablement jamais l'idéal qu'il poursuit. Cette stratégie (inadaptée) peut fonctionner pendant un temps, mais le travailleur se sent de plus en plus mal dans son travail et cela commence à avoir un impact sur sa vie privée (Hansez & al., 2019).
- 4) Le « **burnout** » : au bout d'un moment, la stratégie de retrait ne suffit plus à dissimuler la réalité de l'échec de la poursuite de l'idéal, et le travailleur perd tout espoir d'y arriver, se rendant compte qu'il se voile la face et que rien ne lui permettra d'atteindre l'épanouissement professionnel tant recherché. Cette prise de conscience résulte généralement d'un événement précis et marquant, la fameuse « goutte faisant déborder le vase », ayant pour conséquence que tout le stress et toute la fatigue accumulés lors des étapes précédentes submergent tout à coup le travailleur et le plongent dans un état d'épuisement physique et psychique qui le conduit alors au « burnout » (Hansez & al., 2019).

5. Facteurs responsables du « burnout »

A présent que nous avons défini l'épuisement professionnel et les différentes étapes qui peuvent y conduire, tant en tant que syndrome qu'en tant que processus, nous allons maintenant analyser quels sont les différents facteurs pouvant le favoriser, et si l'un ou plusieurs d'entre eux sont présents dans le métier de policier. Selon les chercheurs, les facteurs pouvant engendrer du « burnout » sont nombreux et peuvent varier d'un individu à l'autre et en fonction du métier de celui-ci. Il n'existe donc pas de liste exhaustive de ces facteurs, mais ils peuvent par contre être classés selon quatre catégories principales (Hansez & al., 2019).

5.1. Facteurs sociétaux

Divers facteurs sociétaux peuvent être à l'origine du « burnout ». Des études ont été menées afin d'expliquer ce phénomène dans différents secteurs d'activité.

Dans le secteur des services par exemple, il a été observé à partir des années '50 une évolution et une expansion des petites entreprises vocationnelles vers de plus grandes organisations impersonnelles, dans lesquelles le travail devient plus bureaucratique et les tâches formatées afin d'être conformes et identiques dans toutes les filiales de l'entreprise. Or, cette « théorisation » des tâches rend le travail moins naturel et moins spontané, ce qui peut favoriser l'apparition du « burnout » (Hansez & al., 2019).

Il a aussi été observé que dans le domaine de l'humanitaire, le fait de lutter avec ferveur et espoir pendant des années contre la pauvreté, la faim ou d'autres injustices sociales sans en voir la fin, pouvait augmenter le risque de développer du « burnout » (Schaufeli, 2017).

En ce qui concerne les métiers sociaux ou relationnels, comme la Police par exemple, il a été constaté une baisse de l'autorité et de la reconnaissance des prestataires de soins, des travailleurs sociaux et des fonctionnaires de police, mettant à mal les relations avec leurs bénéficiaires, ce qui peut contribuer à l'apparition du « burnout » chez ces professionnels sociaux (Schaufeli, 2017).

D'autres facteurs sociétaux plus larges, que l'on retrouve dans toutes sortes de professions, peuvent également influencer l'apparition de l'épuisement professionnel, comme la diminution de l'importance des valeurs communautaires (Eglise, famille) ou l'augmentation de la culture narcissique dans les entreprises (absence de récompenses, compétitivité intra-organisationnelle) (Schaufeli, 2017) ; ou encore le travail d'équipe (pouvant générer du stress et des tensions) et l'anonymat dû à celui-ci ou à l'insignifiance d'un travailleur noyé dans une structure employant des centaines voire des milliers de travailleurs (Hansez & al., 2019). L'intensification de la compétition entre entreprises et les changements permanents qui en découlent, ou encore l'augmentation des horaires dit « atypiques » sont eux aussi vecteurs de stress et de fatigue pouvant influencer l'apparition du « burnout » (Hansez & al., 2019).

5.2. Facteurs organisationnels

Les facteurs organisationnels regroupent tout ce qui concerne l'organisation du travail. Cela englobe les règles et les changements organisationnels, mais aussi les caractéristiques intrinsèques au travail de manière générale telles que la charge ou le rythme de travail, et enfin les spécificités inhérentes à la profession.

Ainsi, concernant les caractéristiques organisationnelles au sein d'une entreprise, « *une culture favorisant le travail d'équipe, promouvant des comportements éthiques ou visant l'amélioration des compétences, de l'implication et de la productivité des individus réduira la probabilité de développer un burnout* » (Hansez & al., 2019, p. 10)

Dans les caractéristiques propres au travail, on retrouve les exigences en matière de quantité de travail mais aussi de qualité, telles que la difficulté d'adopter ou de comprendre clairement une fonction au sein d'une entreprise. Comme déjà mentionné, la (sur)charge de travail constitue la cause principale dans certaines professions, et il est estimé qu'au-delà de 60 heures de travail hebdomadaire, le risque de développer un épuisement émotionnel est considérablement augmenté (Koh & al., 2015). Cependant, la variété des tâches demandées, ainsi que leur identité et leur sens, ou encore l'autonomie laissée au travailleur dans l'accomplissement de ces tâches peuvent avoir un effet bénéfique sur les trois dimensions du « burnout » énoncées par Christina Maslach (Hansez & al., 2019). En revanche, certaines contraintes organisationnelles comme un manque d'équipement, un matériel défectueux ou encore un manque de communication d'informations de la part de la hiérarchie peuvent mener à l'épuisement professionnel (Baka, 2015).

Au niveau des spécificités inhérentes à la profession, on citera notamment l'obligation qu'exigent de leurs travailleurs certains métiers, tels que la Police, de réprimer leurs sentiments ou leurs opinions personnels, dans un souci d'uniformisation et de neutralité de la fonction (policière dans ce cas précis). En effet, cette impossibilité de montrer ses sentiments dans l'exécution de son travail peut précipiter le passage au « burnout » (Hansez & al., 2019).

5.3. Facteurs interpersonnels

Les relations interpersonnelles jouent un rôle important dans l'apparition de l'épuisement professionnel. Selon que le travailleur ait ou non de bonnes relations de travail, tant avec les personnes internes à l'entreprise qu'avec les bénéficiaires de son travail ou les clients, l'apparition du « burnout » en sera ralentie ou accélérée. On distingue principalement trois groupes de personnes avec qui l'interaction est un facteur déterminant dans son déclenchement : les chefs d'équipe, les collègues et les clients (ou les citoyens dans le cas de la Police) (Hansez & al., 2019).

Une bonne relation entre un chef d'équipe et ses membres contribuera à freiner l'apparition du « burnout » chez ceux-ci, d'autant plus si le type de management qu'il pratique est perçu comme honnête, transparent et équitable. De même, si le travailleur se sent soutenu et respecté par son manager ou son chef d'équipe, sa propension à développer un « burnout » sera amoindrie (Hansez & al., 2019). Ces facteurs sont prépondérants dans les professions basées sur le travail en équipe et le respect d'un système hiérarchique développés telles que la Police.

Une bonne entente entre collègues et une bonne cohésion sont également sources de bien-être et de confiance en soi (particulièrement dans un métier dangereux et collectif comme la police), et contribueront à ralentir l'émergence de l'épuisement professionnel. En revanche, les problèmes de communication au sein d'une équipe sont les facteurs de stress les plus répandus dans beaucoup d'entreprises (Pines & Zaidman, 2014), et le harcèlement sur le lieu de travail (un risque psychosocial au travail d'ailleurs reconnu dans le Droit Social belge) favorise fortement la manifestation du « burnout » (Allen & al., 2014).

Enfin, une bonne entente avec la clientèle ou une relation de confiance entre le travailleur et les bénéficiaires de ses services aideront à diminuer l'impact de la charge de travail sur le travailleur, ralentissant ainsi l'arrivée du « burnout » (Van Droogenbroeck & al., 2014), tandis que les réclamations, les conflits ou les agressions (des citoyens envers les policiers par exemple) auront tendance à influencer positivement celle-ci (Hansez & al., 2019).

5.4. Facteurs individuels

Les caractéristiques individuelles du travailleur, telles que ses ressources personnelles de base, son caractère et son vécu, peuvent enfin faire également varier la vitesse d'émergence de l'épuisement professionnel, de même que la manière dont il aborde son travail. On peut ainsi distinguer trois grandes caractéristiques individuelles influençant le « burnout », selon Hansez & al. (2010) :

1. Les caractéristiques démographiques

Il semble qu'une amélioration du statut socio-économique, induite par une augmentation salariale ou une nomination dans une fonction supérieure par exemple, diminuerait le risque de « burnout » chez le travailleur (Salami & Ajitoni, 2016). Son état civil ferait également varier ce risque : le fait d'être en couple par exemple, aurait également un effet dissuasif sur l'apparition du phénomène (Koh &

al., 2015). Le genre discriminerait tout autant les travailleurs face aux symptômes d'après les mêmes auteurs : les femmes seraient plus susceptibles de développer un « burnout » que les hommes. Le nombre d'enfants quant à lui n'aurait pas d'influence sur l'épuisement professionnel selon eux.

2. Les attitudes envers le travail

Selon Hansez & al. (2019), les attitudes adoptées par le travailleur peuvent affecter les différentes dimensions du « burnout ». Le fait de ressentir des émotions positives ou de la satisfaction dans son travail, ou encore de s'identifier à l'organisation de l'entreprise, sont des facteurs apaisant les dimensions du « burnout ». Un travailleur impliqué affectivement dans son travail, par loyauté ou fierté d'appartenir à l'entreprise, se protégera du « burnout ». Par contre, si l'implication n'est pas émotionnelle mais due uniquement à une raison financière comme une bonne situation ou un salaire confortable, ou liée au coût de départ de l'entreprise, on obtiendra l'effet contraire. Un individu passionné par son activité aura lui aussi tendance à se prémunir du « burnout », à la seule condition toutefois qu'il ait un contrôle sur cette activité, qu'il puisse en définir et en changer le sens. Cela ne concerne donc que peu de travailleurs, comme certains indépendants par exemple. Pour la majorité des employés, cette passion pourra vite s'avérer frustrante au travers du processus de fissure dans l'idéal (décrit plus tôt) et les rendra plus vulnérables au développement du syndrome (Hansez & al., 2019).

3. La personnalité

Les traits de personnalité intrinsèques à chaque individu détermineront quant à eux la capacité individuelle de cet individu à résister à l'épuisement professionnel. Ainsi, les personnes ayant des objectifs de performance élevés auront tendance à se sentir efficaces et auront plus naturellement recours à l'empathie plutôt qu'au cynisme. Cependant, si cette volonté de faire plus et mieux se transforme en autocritique exacerbée et répétée ou en peur de commettre une erreur ou d'échouer, cette tendance s'inversera (Hansez & al., 2019). En outre, le sentiment d'efficacité augmentera avec l'âge et l'expérience de l'individu (Shoji & al., 2016). Une bonne compréhension et une bonne gestion des émotions ressenties par le travailleur ou observées par celui-ci chez les tiers, lui permettront tout autant de résister davantage à l'épuisement professionnel en opérant un effet négatif sur les trois

dimensions du « burnout » (Deschênes, Dussault & Frenette, 2014). Enfin, une personne qui considère sa valeur comme étant directement liée positivement à sa réussite professionnelle se sentira plus facilement en insécurité et se rapprochera du « burnout » (Hansez & al., 2019).

Il est à noter également que certaines stratégies d'adaptation ou « coping », mises en place par l'individu pour tenter de réduire les vecteurs de stress, peuvent renforcer ou diminuer le « burnout ». Ainsi, tenter de détourner son attention pour éviter de ressentir une émotion négative ou réfréner voire supprimer ses émotions, auront le même effet que la rumination ultérieure de ses sentiments négatifs : la précipitation du « burnout ». En revanche, des stratégies actives incluant la recherche de soutiens sociaux et se traduisant par une augmentation de l'engagement pourront avoir un effet bénéfique sur les symptômes liés au « burnout » (Hansez & al., 2019).

5.5. Facteurs supplémentaires

Outre les quatre grandes catégories que nous venons de voir, Maslach et Leiter (2017) ont mis en évidence six facteurs supplémentaires pouvant influencer le « burnout » sur base du déséquilibre qu'ils peuvent créer entre le travailleur et son organisation :

- La surcharge au travail
- Le contrôle (sensation de contrôle objectif ou de contrôle perçu)
- Les récompenses (importance d'être reconnu dans son travail par leur obtention)
- La Communauté (importance des interactions sociales et du travail d'équipe)
- L'équité (importance des perceptions de justice organisationnelle)
- Les valeurs (importance de l'adéquation entre les valeurs personnelles et la profession)

Conclusion

Nous avons pu voir au travers des différentes définitions de l'épuisement professionnel et de son étiologie que de nombreux facteurs pouvant le favoriser comme le stress, la frustration, les conflits de valeurs, la surcharge de travail, le rythme de travail, le manque de reconnaissance, la diminution de l'autorité de la fonction, les contraintes organisationnelles, l'obligation de réfréner ses émotions, etc... se retrouvent particulièrement dans une profession comme la Police, et d'autres pourraient facilement y être transposés. En outre, nous avons vu également que plusieurs de ces facteurs causals sont également des conséquences d'un manque d'effectif au sein de la Police.

Par leurs travaux, Meylan, Boillat et Morel, en s'appuyant sur de nombreuses autres études, mettent en évidence que les conflits de valeurs peuvent jouer un rôle déterminant dans l'apparition du « burnout », et que ces valeurs, qui peuvent être nombreuses et de plusieurs natures, sont particulièrement présentes chez les policiers. Les auteurs ajoutent que « *ce sont les personnes extrêmement dévouées et excessivement impliquées qui vont souffrir du « burnout »* », et que « *le burnout serait réservé aux individus embrassant une carrière avec des idéaux, des motivations et une implication très élevés* » (Meylan, Boillat & Morel, 2009, p. 33). Beaucoup de policiers confrontés à cette fatigue due au manque d'effectif vont donc la supporter, et ne vont pas moins s'investir dans leur travail pour autant. Au contraire, les valeurs qu'ils prônent, telles que le besoin d'aider les gens, d'effectuer un travail de qualité ou la valeur d'exemple, soulignées par les auteurs, vont les pousser à donner un maximum de leur énergie dans la réalisation des différentes tâches, aussi nombreuses soient-elles. Et lorsque cela devient impossible et que la qualité du travail en souffre, le conflit apparaissant entre cet échec et les valeurs du policier peuvent créer chez lui un changement comportemental majeur pouvant à son tour le mener au « burnout ». En plus de cela, les travaux de Marie P. et ses collègues ont expliqué que le « burnout » est l'« *épuisement des ressources physiques et émotionnelles d'un individu du fait d'une trop longue exposition à des conditions de stress ou de frustration dans sa pratique professionnelle* » (Marie & al., 2004, p. 27). Il faut donc également tenir compte des sentiments de stress (induit par cette impossibilité face à laquelle on ignore comment réagir et pour laquelle on doit se justifier auprès du supérieur ou de la population) et de frustration occasionnés par cet échec, qui contribueront eux aussi à induire une fatigue pouvant mener à terme à l'épuisement

professionnel ou à d'autres déviances dont nous avons brièvement parlé dans l'introduction générale de notre travail mais que nous n'aborderons malheureusement pas davantage, notre choix ayant été de nous concentrer sur le « burnout ».

C'est ainsi que le manque d'effectif pourra conduire à une pression psychologique, à une fatigue importante, à une augmentation du stress (aigu ou chronique), à de la frustration et à des conflits de valeurs, provoqués par la haute implication constante du policier malgré la hausse du rythme de travail, mais aussi à une surcharge de travail et à une hausse des contraintes organisationnelles, et que ces composantes se retrouvent dans l'étiologie de l'épuisement professionnel.

Cela nous permet donc de conclure qu'en nous basant sur notre expérience personnelle, mais surtout sur les diverses études scientifiques menées dans le domaine de l'épuisement professionnel en milieu policier ou non, et sur certaines réalités structurelles, un manque d'effectif, en particulier dans la Police, peut avoir des conséquences négatives telles qu'il pourrait favoriser l'apparition du « burnout » chez ses membres. Le manque d'effectif est donc non seulement un problème structurel et fonctionnel méritant qu'on s'emploie à le combler, mais aussi une préoccupation de santé s'inscrivant dans le domaine du Bien-Être au Travail.

Bibliographie

- Allen B., Holland P. & Reynolds R. (2014). *The effect of bullying on burnout in nurses: the moderating role of psychological detachment*. Journal of advanced nursing, 71, p. 381-390. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jan.12489>
- Baka L. (2015). *Does job burnout mediate negative effects of job demands on mental and physical health in a group of teachers? Testing the energetic process of Job Demands-Resources model*. International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health, 28(2), p. 335–346. Retrieved from https://docksci.com/does-job-burnout-mediate-negative-effects-of-job-demands-on-mental-and-physical-_5a3301c8d64ab28d105b2dd3.html
- Bourion C. & Trébuq S. (2011). « *Le bore-out-syndrom* ». Cairn.info, Revue internationale de psychosociologie, Volume 7, p. 319-346. Retrieved from <https://doi.org/10.3917/rips.041.0319>
- Carlot P. (22/06/2019). *L'Ecole de police bruxelloise ouvre ses portes aux candidats policiers ce samedi*. RTBF. Retrieved from https://www.rtf.be/info/regions/bruxelles/detail_1-ecole-de-police-bruxelloise-ouvre-ses-portes-aux-candidats-policiers-ce-samedi?id=10253069
- Chapelle F. G. (2016). *Modélisation des processus d'épuisement professionnel liés aux facteurs de risques psychosociaux: burn out, bore out, stress chronique, addiction au travail, épuisement compassionnel*. Journal de Thérapie Comportementale et Cognitive, Volume 26, Numéro 3, p. 111-122. Retrieved from <http://www.stimulus-conseil.com/wp-content/uploads/2016/09/Epuisement-professionnel.pdf>
- Cherniss C. (1980). *Professional Burnout in Human Service Organizations*. Greenwood Press, Westport, Connecticut, p. 204.
- Dejours C. (1998). *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*. Seuil, Paris, p. 27-40.
- Deschênes A.-A., Dussault M. & Frenette E. (2014). *Auto-efficacité émotionnelle et épuisement professionnel de directions d'établissement d'enseignement*. Canadian Journal of Education, 37 (4), p. 1-22. Retrieved from : <http://www.jstor.org/stable/canajeducrevucan.37.4.14>
- Farber B. A. (2000). *Stratégies de traitement pour différents types d'épuisement professionnel des enseignants*. Journal of Clinical Psychology, volume 56, numéro 5, Wiley Online Library, p. 675-689.

- Fonds des Maladies Professionnelles (2013). *Rapport annuel 2013*. Disponible sur https://www.fedris.be/sites/default/files/assets/FR/Rapports_annuels/rapport_annuel_fm_p_2013.pdf
- Freudenberger H. & Richelson G. (1980). *Burnout: The High Cost of High Achievement*. 1st edition, Washington DC, Anchor, p. 145.
- Freudenberger H. (1980). *L'épuisement professionnel : la brûlure interne*. Chicoutimi, Québec, G. Morin, éd. 1987.
- Genette F., Gérard X. & Caudreau D. (03/03/2016). *Un candidat policier sur dix réussit le test de sélection : pourquoi un tel taux d'échec ?* RTL INFO. Retrieved from <https://www.rtl.be/info/belgique/societe/un-candidat-policier-sur-dix-reussit-le-test-de-selection-pourquoi-un-tel-taux-d-echec--799355.aspx>
- Hansez I., Mairiaux P., Firket P. & Braeckman L. (2010). *Recherche sur le Burnout au sein de la population active belge*. Synthèse finale, SPF Emploi. Retrieved from <https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/documents/Bien-%C3%AAtre%20au%20travail/Projets%20de%20recherche/synth%C3%A8se%20finale.pdf>
- Hansez I., Rusu D., Firket P. & Braeckman L. (2019). *Evolution 2010-2018 du burnout en Belgique et intérêt de l'utilisation conjointe de deux outils de diagnostic*. Rapport final, SPF Emploi. Retrieved from https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/documents/Bien-%C3%AAtre%20au%20travail/Projets%20de%20recherche/rapport_final_SPF_burnout.pdf
- Harrison M. & Shirom A. (1998). *Organizational Diagnosis and Assessment: Bridging Theory and Practice*. Sage Publications, Thousand Oaks, California, p. 54.
- Hartman E. A. & Perlman B. (1981). *Échelles de carrière des professionnels de la santé mentale*. Article présenté à la convention annuelle de l'American Psychological Association (89e, Los Angeles, Californie, 24-26 août 1981), p. 15-22. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED211914.pdf>
- Jackson S.E., Dolan S., Saba T. & Schuler R. (2001). *La gestion des ressources humaines*. Pearson Education, Londres, p. 692.
- Koh M., Chong P., Neo P., Ong Y., Yong W., Ong W., Shen M. & Hum A. (2015). *Burnout, psychological morbidity and use of coping mechanisms among palliative care practitioners: a multi-centre cross-sectional study*. *Palliative Medicine*, 29, p. 633-642. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/0269216315575850>

- Maghe J. (18/01/2019). *Absentéisme record à la police en 2018*. La Meuse. Retrieved from <https://lameuse.sudinfo.be/334159/article/2019-01-18/absenteisme-record-la-police-en-2018>
- Marie P., Mazeran-Lumley V., Faruch C., Pinel C., Fernandez P. (2004). « *BURN-OUT* » : *ÉLÉMENTS SUR LES LOGIQUES DE L'EFFONDREMENT PROFESSIONNEL. Réflexion autour du risqué d'effondrement chez les professionnels de santé mentale*. *Empan* 2004/3 (n°55), p. 27-33. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-empan-2004-3-page-27.htm>
- Marx K. (1867). *Le Capital. Critique de l'économie politique*. Paris, Gallimard, éd. 2008.
- Maslach C. & Leiter M. P. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, p. 17.
- Maslach C. & Leiter M. (2008). *Early predictors of job burnout and engagement*. *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, p. 498-512.
- Maslach C. & Leiter M. (2017). *New insights into burnout and health care: strategies for improving civility and alleviating burnout*. *Medical Teacher*, 39, p. 160-163. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/0142159X.2016.1248918>
- Maslach C., Leiter M. & Jackson S. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual*. 3^e édition, Palo Alto, Consulting Psychologists Press.
- Meylan, S., Boillat, P. & Morel, A. (2009). *Épuisement professionnel en contexte policier : le rôle des valeurs*. Dossier : la souffrance au travail, *Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale*, Volume 11-n°2, p. 31-43. Retrieved from <https://journals.openedition.org/ethiquepublique/96>.
- Myers C. S. (1921). *Industrial Fatigue*. *Lancet*, 197(5082) : p. 205-206.
- Pines A. & Aronson E. (1988). *Career Burnout : Causes and Cures*. 2e édition, New York : Free Press, p. 42.
- Pines A. & Zaidman N. (2014). *Stress and burnout in bicultural teams in hi-tech industry*. *British Journal of Management*, 25, p. 819-832. Retrieved from <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12056>
- Pines A., Aronson E. & Kafry D. (1984). *Le burnout*. Le Jour, Montréal, p. 48.
- Salami S. & Ajitoni S. (2016). *Job characteristics and burnout: the moderating roles of emotional intelligence, motivation and pay among bank employees*. *International Journal of Psychology*, 51, p. 375-382. Retrieved from <https://doi.org/10.1002/ijop.12180>

- Schaufeli W. (2017). *Burnout: a short socio-cultural history*. Burnout, Fatigue, Exhaustion: an interdisciplinary perspective on a modern affliction, Suisse, p. 105-128.
- Schaufeli W.B., De Witte H. & Desart S. (2019). *Handleiding Burnout Assessment Tool (BAT)*. KU Leuven, België: Intern rapport.
- Shoji K., Cieslak R., Smoktunowicz E., Rogala A., Benight C. & Luszczynska A. (2016). *Associations between job burnout and self-efficacy: a meta-analysis*. Anxiety, Stress & Coping, 29, p. 367-386. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1080/10615806.2015.1058369>
- Smith A. (1776). *Richesse des Nations*. Paris, Courcelle-Senuel, éd. 1888. Retrieved from <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k75319v.pdf>
- Van Droogenbroeck F., Spruyt B. & Vanroelen C. (2014). *Burnout among senior teachers : investigating the role of workload and interpersonal relationships at work*. Teaching and teacher education, 43, p. 99-109. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.tate.2014.07.005>
- Zawieja P. & Guarnieri F. (2013). *Épuisement professionnel : principales approches conceptuelles, cliniques et psychométriques*. Épuisement professionnel : Approches innovantes et pluridisciplinaires, Chapitre 1, Armand Colin, p. 11-34. Retrieved from <https://www.therapiebreve.be/documents/zawieja-ea-2013-extrait.pdf>
- Zawieja P. (2015). *Le burn out*. Paris, Presses Universitaires de France.

Note d'articulation

Afin de mener à bien la rédaction de ce mémoire et développer les problématiques qui le composent, il nous avait été demandé de réaliser deux « Papers », deux dissertations distinctes permettant d'explorer une question de recherche selon deux axes différents. Il fallait cependant qu'un lien puisse être établi entre les problématiques de ces deux dissertations, et que ce lien soit mis en évidence lors de la rédaction d'une note d'articulation. Cette note d'articulation a donc pour but de vous expliquer la démarche qui nous a conduit à traiter le problème du « burnout » en tant que conséquence du manque d'effectif au sein de la Police belge, et notre choix de l'aborder dans un cadre légal d'une part, et selon un axe psychologique d'autre part.

Nous sommes actuellement Inspecteur dans la Police belge, au sein de la Zone de Police Bruxelles-Ouest qui regroupe les communes de Molenbeek-St-Jean, Jette, Ganshoren, Berchem-Ste-Agathe et Koekelberg, et ce depuis dix ans. Nous y avons exercé plusieurs fonctions, dans différents services. Nous avons auparavant travaillé dans la Zone de Police Midi, sur la commune d'Anderlecht, en Groupe d'Intervention. Avant d'entrer dans la Police, nous avons été élève-pilote au sein de la Force Aérienne belge durant 4 ans. Ces différentes expériences m'ont amené à constater qu'il existait un dénominateur commun entre les différentes fonctions que j'ai exercées, quelque soit l'endroit, tant à l'armée que dans la Police : le manque de personnel. Il nous paraît néanmoins plus flagrant et plus important dans le contexte policier, ou du moins l'avons-nous plus longuement côtoyé. Parallèlement à cela, nous avons pu observer nombre de collègues présentant des symptômes d'épuisement, tant physique que moral, des discours dépressifs, voire des tendances suicidaires. Nous avons également remarqué que bien souvent, ces mêmes collègues exprimaient leur mal-être par de la nervosité, de l'agressivité, du cynisme ou de la violence. Certains ont également retourné cette violence contre eux en décidant de mettre un terme définitif à leurs souffrances. De plus, lors de nos discussions entre collègues quels qu'ils soient, les impressions qui revenaient le plus souvent lorsque nous évoquions le manque d'effectif étaient qu'il générerait de la fatigue, du stress, de la frustration, une quantité de travail importante, une diminution du temps pour soi hors du travail et des questionnements sur la façon de surmonter cela. L'expression « burnout » s'est également vite retrouvée dans ce type de conversations.

Lorsque nous avons dû choisir un thème à aborder dans le cadre de notre cursus, nous avons donc rapidement porté notre choix sur la problématique du « burnout », et voulions voir s'il pouvait exister un réel lien entre l'apparition de celui-ci et le manque d'effectif, au travers des conséquences de ce dernier. En outre, il nous tenait bien entendu à cœur de situer cette démarche dans le monde policier. C'est pourquoi nous nous sommes posé la question suivante :

« Qu'est-ce que l'épuisement professionnel, et peut-il être une conséquence du manque d'effectif, principalement dans la Police ? »

Nous aurions initialement voulu étudier d'autres problématiques que le « burnout » en tant que conséquence potentielle du manque d'effectif ou du « burnout », comme les violences policières, ou les déviances déontologiques de manière générale. Malheureusement, cette tâche aurait de loin dépassé les modalités de ce mémoire par ses nombreux enjeux sociaux, politiques et sociétaux. Nous nous sommes donc concentrés sur le « burnout », après avoir brièvement abordé les violences policières comme possibles conséquences du manque d'effectif et du « burnout », en guise d'introduction générale.

Pour mener à bien notre recherche, nous avons estimé qu'il était avant tout important d'expliquer le mieux possible ce qu'est le « burnout », et de le placer dans un contexte légal, afin de nous rendre compte de son statut, de son degré de reconnaissance, de son existence juridique et de l'arsenal judiciaire permettant de le prévenir ou d'en obtenir une réparation. Nous nous sommes donc demandé comment le Droit du Travail appréhendait l'épuisement professionnel et s'il était armé pour en prévenir les causes ou en traiter les conséquences, et avons décidé d'en faire le questionnement de notre premier « *Paper* ».

Après avoir examiné le « burnout » au fil du temps et en avoir exposé quelques définitions pertinentes sur le plan de la compréhension et de la légalité, nous avons pu conclure que l'épuisement professionnel était aujourd'hui reconnu juridiquement en tant que risque psychosocial au travail (la probabilité de subir un dommage physique ou psychique suite à l'exposition à un danger provoqué par une composante liée au travail) et que le phénomène était de plus en plus conscientisé.

Nous avons ensuite pu établir au travers de l'analyse des mesures de prévention du « burnout », que la Loi prévoyait des obligations pour l'employeur concernant la mise en place d'une série de mesures préventives et de procédures minimales destinées à prévenir l'apparition du « burnout » chez les travailleurs et à leur faciliter l'accès aux démarches visant à obtenir une intervention ou une réparation en cas d'apparition du phénomène. Nous en avons conclu que la Loi mettait davantage l'accent sur la protection du travailleur en tentant de minimiser l'exposition aux risques pouvant mener au « burnout » par des dispositions légales, que sur la gestion éventuelle de ses conséquences. Nous avons d'ailleurs constaté que si des réparations financières peuvent être prévues (au même titre que pour les autres pathologies liées au travail), le Droit du Travail, et le Droit en général, ne sont pas suffisamment armés pour combattre ou supprimer les conséquences du « burnout ».

Enfin, nous avons pu établir sur base des textes de lois et de la jurisprudence en la matière, que l'épuisement professionnel était plus largement considéré comme une maladie professionnelle, mais qu'un Tribunal du Travail avait déjà admis celui-ci en tant qu'accident du travail, lorsqu'un évènement particulier avait été le déclencheur de la pathologie, « l'évènement de trop ». Cependant, la maladie n'est pas reconnue en tant que telle et ne figure donc pas dans la liste des maladies reconnues officiellement par le Roi et donnant lieu à une réparation systématique en cas d'exposition présumée et de diagnostic établi. Il est néanmoins possible pour le travailleur d'obtenir réparation pour une autre maladie dont il est atteint si ce dernier prouve à plusieurs égards le lien entre celle-ci et son travail. Un travailleur devra donc prouver qu'il est atteint de « burnout », qu'il a été exposé à un risque psychosocial pouvant être à l'origine de celui-ci et que celui-ci est bien dû (en tout ou en partie) dans le cas précis à cette exposition. Le policier quant à lui, en tant que membre du secteur public, jouit d'une présomption réfragable d'exposition au risque, l'exemptant donc d'en faire la preuve d'emblée.

Fort de cette avancée dans la compréhension et la reconnaissance légales du phénomène et de la découverte des possibilités d'en prévenir les causes et d'indemniser ceux qui en souffrent, nous avons alors décidé de passer à l'analyse plus psychologique du développement de cette maladie, en nous demandant comment le « burnout » pouvait se manifester, et si certaines de ses causes pouvaient découler d'un changement de comportement induit par le manque d'effectif, comme nos observations sur le terrain l'avaient suggéré.

Par intérêt pour notre métier et afin d'être au plus proche de la réalité dans cette analyse, nous avons bien entendu décidé d'explorer cette question au travers du travailleur policier. Néanmoins, il nous semblait nécessaire de traiter préalablement le sujet de manière générale, puis d'isoler les éléments pertinents transposables ou caractéristiques au métier de policier afin d'établir si ce lien était fondé. C'est dans cette optique que nous avons traité la question de notre second « *Paper* ».

Après avoir introduit brièvement le concept de « burnout » à travers l'évolution historique du travail, de son type, de sa nature et de son rythme pour en expliquer le caractère stressant et frustrant, nous avons tenté d'expliquer la problématique du manque d'effectif au sein de la police et de l'étayer par des faits et des témoignages avérés. Nous avons énoncé les conséquences physiques et psychologiques qu'elle pouvait avoir sur le comportement du policier, et avons ainsi pu établir qu'elles consistaient principalement en de la fatigue extrême, du stress, de la frustration, ou encore des conflits de valeurs. Laissant temporairement ce sujet en l'état, nous nous sommes tournés vers le sujet principal : le « burnout ».

Nous avons analysé les différentes définitions du concept, et l'évolution non consensuelle de sa nature. Nous avons ainsi pu dégager deux grandes visions qui paraissent s'opposer mais semblent davantage se compléter : l'état de « burnout » et le processus d'épuisement professionnel. Nous avons expliqué les différents types de l'un et les différentes étapes de l'autre, afin de comprendre le mécanisme de la maladie et les symptômes primaires la caractérisant, puis nous avons développé les différents types de facteurs influençant l'apparition de celle-ci. Cela nous a permis de nous rendre compte que de nombreuses causes peuvent expliquer l'émergence d'un « burnout ». Il peut s'agir de causes en lien avec la société dans laquelle nous évoluons, ou encore avec la structure organisationnelle du travail. La qualité des relations interpersonnelles entre le travailleur (donc le policier) et ses collègues, sa hiérarchie ou ses clients (ou les citoyens) est également déterminante, tout autant que les caractéristiques individuelles du travailleur, comme son identité ou son attitude face à son travail. De plus, nous avons vu que différents domaines pouvaient influencer positivement le « burnout », comme la surcharge de travail, le manque de reconnaissance ou les conflits de valeurs.

Enfin, nous avons pu conclure que les changements de comportement sur un policier, induits par le manque d'effectif récurrent au sein de son organisation, pouvaient se traduire par des pathologies physiques ou psychiques pouvant mener à l'épuisement professionnel, confirmant ainsi l'hypothèse de départ et répondant (positivement) à la question du second « Paper ».

L'enchaînement de l'intégralité des deux « Papers » nous semble ainsi répondre à la question principale formulée en tête de ce travail, en abordant le phénomène d'épuisement professionnel non seulement de façon légale et procédurale afin de lui donner un cadre d'existence et de se mettre d'accord sur la signification du concept approché, mais aussi du point de vue de son étiologie, de sa nature et de ses manifestations physiques et psychologiques, dans le but de le mettre en relation avec les dérives du manque d'effectif, auparavant expliqué lui-aussi dans un souci d'objectivité, et la réponse est positive.

LA POLICE FÉDÉRALE N'EN PEUT PLUS...



Oli – dessin du 15/09/2017 pour le groupe Sudpresse