

## SOMMAIRE :

- **Comment prévenir et accompagner le burn out ?**  
P 1-3
- **Agenda**  
P 4

## → Comment prévenir et accompagner le burn out ?

**Martine Hennuy,**  
psychologue  
clinicienne, coach et  
formatrice au CFIP



**Paul Brasseur,**  
juriste et expert  
des aspects législatifs  
liés aux risques  
psychosociaux



.....

« L'EMPLOYEUR A UN  
RÔLE FONDAMENTAL  
À JOUER PUISQU'IL  
EST LE RESPONSABLE  
FINAL DU BIEN-ÊTRE  
AU TRAVAIL ... »

.....

### 1. Le burn out et le rôle de l'employeur

Si le burn out est un mal de notre société très médiatisé au cours de ces dernières années, la réalité des individus qui y sont confrontés reste souvent cachée ou teintée de honte, les amenant à s'isoler de plus en plus. La confrontation au diagnostic de burn out incite très souvent à vouloir agir, à en faire plus encore, pour « faire face », en réaction au sentiment d'inefficacité grandissant. Or, prendre le temps de ralentir, changer de

rythme et accepter de respecter les étapes du processus de reconstruction est primordial. Ce moment de retour sur soi invite à rencontrer une part de soi souvent oubliée, négligée, évitée, voire maltraitée.

Dans ce processus, l'employeur (privé ou public) a un rôle fondamental à jouer puisqu'il est le responsable final du bien-être au travail, en ce compris pour les aspects psychosociaux du travail. Il a notamment le devoir de prévenir les situations qui peuvent mener au stress et

au burn out au travail et de réaliser l'analyse des risques portant sur les risques psychosociaux au travail avec la participation des travailleurs. Lorsque le burn out se manifeste néanmoins, le travailleur peut introduire une demande d'intervention auprès du conseiller en prévention aspects psychosociaux (CPAP), en suivant la



procédure prévue dans le règlement de travail. Il est également possible que le travailleur soit examiné par le médecin du travail et que celui-ci recommande à l'employeur, dans un premier temps, d'écarter la personne de son milieu de travail. En toute hypothèse, il incombe à l'employeur de bien préparer le retour au travail, de préférence en suivant les recommandations du médecin du travail et l'avis du CPAP (s'il est saisi d'une demande d'intervention). La reprise du travail devra être progressive et s'accompagner d'une communication adéquate à son égard ainsi qu'à l'égard des collègues qui ont dû subir son absence et se répartir le travail. L'employeur doit, enfin, identifier les causes du burn out afin d'éviter que celui-ci ne frappe d'autres travailleurs de l'entreprise. Ceci pourrait d'ailleurs être le cas en raison de l'absence du travailleur, qui entraîne le report de la charge de travail sur ses collègues. Les aspects collectifs du burn out prennent ici une place particulière et doivent amener l'employeur, le cas échéant, à revoir l'organisation du travail <sup>(1)</sup>.

.....

**UN ACCOMPAGNEMENT  
PLURIDISCIPLINAIRE  
EST INDISPENSABLE.  
ON PEUT DIFFICILEMENT  
S'EN SORTIR SEUL.**

.....

## 2. Comment repérer le burn out ?

Trop souvent galvaudé ou utilisé à mauvais escient pour exprimer un « ras-le-bol » de son travail, de ses collègues ou de son patron, le « vrai » burn out est objectivable par une série de symptômes. Le diagnostiquer le plus tôt possible permet au travailleur de remonter la pente plus facilement et d'éviter que ses collègues n'en soient frappés à leur tour. Dans certains cas, les collègues ou les membres de la ligne hiérarchique peuvent jouer un rôle important en détectant certains signes avant-coureurs (fatigue liée à une surcharge manifeste, agressivité ou cynisme, etc.).

Le burn out ne s'installe pas du jour au lendemain et met parfois plusieurs années à s'immiscer, sans qu'on le voit venir, à l'image d'un court-circuit qui se prépare insidieusement : « Il se développe suite à un désajustement prolongé entre un organisme et un environnement et se traduit par un état de déséquilibre psychique, émotionnel, physiologique pouvant entraîner une situation de rupture professionnelle ou personnelle et avoir des effets délétères sur la santé. » <sup>(2)</sup>

Pour L. Oddou, le burn out découle de « la rencontre passionnée ou passionnelle entre un candidat de talent, prédisposé, et un projet qui inspire le dépassement. » <sup>(3)</sup>

Cette approche met bien en évidence le profil du candidat au burn out, à savoir, un individu perfectionniste, motivé, responsable, loyal et investi dans son travail, raison pour laquelle il lui est souvent difficile de décrocher.

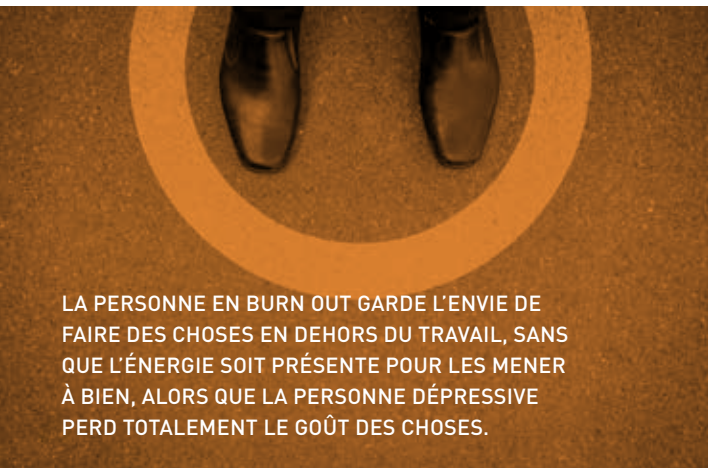
## LE BURN OUT EST UN SYNDROME À 3 DIMENSIONS :

- Un épuisement professionnel caractérisé par une fatigue intense, des angoisses, des crises de larmes ou de colère...
- Du cynisme ou de la dépersonnalisation (insensibilité et réactions impersonnelles à l'égard des usagers, détachement, humour grinçant...)
- La diminution de l'accomplissement personnel (perte du sentiment de compétences et de reconnaissance de l'effort accompli dans le travail, perte de confiance en soi, frustrations, culpabilité, perte de sens...) <sup>(4)</sup>

Pour établir un diagnostic de burn out, ces 3 dimensions mesurables par le questionnaire de C. Maslach doivent être présentes <sup>(5)</sup>. Le burn out se distingue de la dépression. Là où le burn out interroge le sens du travail, la dépression vient questionner le sens de la vie d'une manière plus large et touche tous les domaines de la vie. La personne en burn out garde l'envie de faire des choses en dehors du travail, sans que l'énergie soit présente pour les mener à bien, alors que la personne dépressive perd totalement le goût des choses.

## 3. Comment s'en sortir ?

Un accompagnement pluridisciplinaire est indispensable (médical, psycho-éducatif, coaching, bilan de compétences...). On peut difficilement s'en sortir seul. Un travail sur soi est nécessaire pour identifier les facteurs ayant occasionné le burn out et pour changer sa manière de fonctionner. Le facteur temps contribue également à la guérison, chacun ayant son propre rythme dans ce processus de reconstruction. Ce chemin de résilience nécessite un véritable repositionnement dans les rela-



LA PERSONNE EN BURN OUT GARDE L'ENVIE DE FAIRE DES CHOSES EN DEHORS DU TRAVAIL, SANS QUE L'ÉNERGIE SOIT PRÉSENTE POUR LES MENER À BIEN, ALORS QUE LA PERSONNE DÉPRESSIVE PERD TOTALEMENT LE GOÛT DES CHOSES.



CE CHEMIN DE RÉSILIENCE NÉCESSITE UN VÉRITABLE REPOSITIONNEMENT DANS LES RELATIONS AVEC LES AUTRES ET AVEC LE MONDE EXTÉRIEUR.

tions avec les autres et avec le monde extérieur. Il s'agit de comprendre que le besoin de reconnaissance, souvent au centre du burn out, ne sera que très rarement comblé par le travail, mais davantage par l'affirmation et la reconnaissance de ce que l'on est vraiment <sup>(6)</sup>.

#### 4. L'après burn out : que mettre en place pour éviter la rechute ?

Sur le plan organisationnel, des aménagements temporaires doivent être envisagés dans le milieu de travail, en concertation avec le travailleur, et qui prendront en considération différents paramètres tels que la charge de travail, le type de fonction, le lien avec la hiérarchie, les collègues... La reprise à mi-temps thérapeutique peut être une bonne manière de remettre progressivement le pied à l'étrier. La reprise d'une formation peut être proposée afin d'actualiser ou de développer de nouvelles compétences.

### EN CONCLUSION

**Les employeurs ont un rôle essentiel à jouer dans la prévention et l'accompagnement du burn out. Afin de prévenir les situations de burn out, ils peuvent impliquer le conseiller en prévention aspects psychosociaux dans le dépistage des risques collectifs et dans la mise en place de mesures de prévention. Dans la mesure du possible, ils veilleront également à suivre les recommandations du médecin du travail pour la remise au travail du travailleur concerné et pour que le burn out ne s'étende pas à d'autres travailleurs.**

**Le burn out nous montre une autre manière de concevoir l'existence, avec moins de stress, dans une «slow attitude», en portant davantage attention à soi-même et à ses relations aux autres, en s'interrogeant sur ses limites. Il nous donne l'occasion de modifier notre rapport à la vie, de redéfinir notre essentiel, en privilégiant davantage l'être à l'avoir, en développant de la sorte une meilleure qualité de vie. ■**

➔ **Le travailleur fonctionnera différemment au retour d'un burn out, ce qui est parfois difficile à accepter par les collègues ou le manager.**

Suite à un premier épisode de burn out, il est conseillé d'être particulièrement attentif aux signes de réapparition du syndrome, tels la reprise de pensées obsessionnelles sur le travail, une exacerbation du perfectionnisme ou encore des modifications du caractère. La personne va en effet garder une sensibilité accrue au stress et ce à long terme <sup>(7)</sup>.



### Références bibliographiques

- (1) S. Billy, P. Brasseur et J.-Ph. Cordier, La prévention des risques psychosociaux au travail depuis la réforme de 2014 : aspects juridiques et pratiques, Kluwer, 2016
- (2) M. Delbroeck avec les contributions de P. Venara, Fr. Goulet et R. Ladouceur, Comment traiter le burn out ?, De Boeck 2011
- (3) L. Oddoux, article « Prévenir au dépasseur le burn out avec le coaching : Comment réussir sans se brûler les ailes », Trajectives
- (4) Maslach Burn out Inventory, instrument de mesure validé.
- (5) Fr. Baumann, « L'après burn out : comment éviter les pièges de la rechute ? » Ed. Josette Lyon, 2015
- (6) S. Bataille, « Les chemins de la résilience professionnelle, se reconstruire après un burn out » Interéditions 2015
- (7) P. Chabot, « L'âge des transitions », PUF 2015

## Le CFIP est actif en matière de prévention, formation et accompagnement du stress, burn out et des risques psychosociaux.

### → Nos prochaines formations inter-entreprises :

Formations en décembre 2016	Formateur(s)	Code	Nombre de jours	Date(s)
Le retour au travail d'un collaborateur suite à un burn out : comment éviter la rechute ?	M. Hennuy	ABO116	1	6/12/16
Le management de la confiance	P. Dubruille et F. Simon	MGC116	2	08 et 15/12/2016
Lire le message du corps: la dimension non-verbale de la communication	J. Gillissen	COMC116	2	15 et 16/12/2016
Gérer son temps en pleine conscience- struggle for time	J. De Beer	GST117	1	20/12/16

Formation en janvier / février 2016	Formateur(s)	Code	Nombre de jours	Date(s)
Les aspects organisationnels du bien-être et des RPS	A. Kestermans	AOB117	2	11 et 12/01/2017
Quand le projet professionnel va à l'encontre du projet personnel	J. Gillissen	PRPF117	4	de janvier à juin 2017
Intervenir en matière d'Etat de Stress Post-traumatique	D. Guimond	SPT117	2	17 et 24/01/2017
Que faire pour motiver ou démotiver nos troupes ? <b>(Conditions tarifaires particulières pour les asbl !)</b>	J. Sepulchre	EPA117	1	17/01/17
Slow management: manager sans stresser	J. Sepulchre	MSS117	2	18 et 19/01/2017
Intervenir en matière de suicide dans les organisations	D. Guimond	SUI117	2	31/01 et 02/02/2017

Formation en février / mars 2016	Formateur(s)	Code	Nombre de jours	Date(s)
Soutenir une personne en situation de crise	D. Guimond	PSC117	2	16 et 17/02/2017
Favoriser l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle dans l'organisation	J. Sepulchre	EVP117	1	21/02/17
Développer affirmation et confiance en soi dans le cadre professionnel	D. Guimond	AFF116	3	22, 24 et 27/02/2017
Conserver un équilibre en soignant et en intervenant	D. Guimond	SMI117	2	28/02 et 02/03/2017
Mal au travail... en quête de sens ? En quoi le burn out nous invite à recréer du lien avec nous-même et avec les autres ?	M. Hennuy	SENS117	2	09 et 13/03/2017

### → Nos formations intra-entreprises :

**(IS)** In situ - Formation organisée exclusivement chez vous

Prendre ses repères dans le cadre législatif des RPs et du bien-être au travail : Que puis-je faire ? Que dois-je faire ?	P. Brasseur
Harcèlement et vécu de harcèlement	N. Duhamel
Reprendre son souffle... initiation à la sophrologie	M. Hennuy
Ecouter le corps et ses douleurs	J. Gillissen
Kit de survie pour éviter le burn out	F. Lemoine
Mindfulness	O. Bernard

### → Accompagnement individuel et collectif :

**« Rebondir suite à un burn out, un chemin vers soi » - groupe d'accompagnement pour personnes en burn out**

Chaque 3<sup>ème</sup> vendredi du mois à Namur

**CONTACT :**

Martine Hennuy / 0476/97 31 62 / martine.hennuy@cfip.be / ou  
Françoise Lemoine / 0474/24 17 66 / francoise.lemoine@cfip.be

**Coaching de vie & coaching professionnel/  
bilans de compétences**

Informations et prise de rendez-vous par téléphone  
au 02/770 50 48