

1.3

COMMENT DÉTECTER LES SIGNAUX D'ALERTE DE BURNOUT ?

- **Public concerné :** Hiérarchie, responsable bien-être au travail, personnel.
- **Objectif :** Identifier et nommer les signaux d'alerte de burnout. Avoir une attention du collectif quant aux risques de burnout.

Conscientiser le personnel à la question du burnout constitue une étape-clé dans la prévention primaire des risques de burnout. Cette sensibilisation passe par la formation à un niveau collectif, l'identification des caractéristiques du burnout et de ses signaux précurseurs, et la création de lieux et/ou de réseau dans le contexte de travail pour nommer et alerter les personnes adéquates lorsqu'un risque de burnout est détecté.

01. SENSIBILISATION VIA UNE FORMATION COLLECTIVE EN TROIS TEMPS

La sensibilisation aux risques de burnout en organisation passe par une ou plusieurs séances de **formation auprès du personnel**. Cette formation peut être structurée en trois temps.

➤ **Définir ce que recouvre le burnout**

Il s'agit d'abord pour les personnes d'apprendre à distinguer le burnout d'autres formes de pathologies du travail (comme le stress) ou de problèmes individuels (tels que la dépression).

➤ **Identifier les facteurs de risques et les signes précurseurs individuels et collectifs**

Ensuite, cette formation doit mettre l'accent sur les signaux précurseurs du burnout, qui peuvent être décelés par l'entourage proche, notamment au travail, mais aussi de manière plus large par la hiérarchie.

➤ **Mettre en place les conditions organisationnelles adéquates pour alerter**

Enfin, la formation permettra aux personnes de définir les conditions pour mettre en place des échanges de qualité au travail autour de ces questions. Disposer de lieux pour échanger entre personnes offre la possibilité de pouvoir alerter une collègue et/ou la hiérarchie lorsque des signes précurseurs de burnout semblent apparaître chez une ou plusieurs personnes de l'équipe.

Au travers de ce cycle de formation, il s'agit de mettre en évidence le rôle du collectif à la fois comme soutien contre le burnout et comme première ligne pour déceler des signes précurseurs chez des collègues.

Les points suivants reprennent et approfondissent chaque partie de cette formation de sensibilisation.

LE DISTINGUER DU STRESS ET DE LA DÉPRESSION

Afin de sensibiliser les personnes au phénomène du burnout, la première étape est de distinguer cette notion du stress et de la dépression. D'autres différences pourraient également être proposées durant la formation, mais stress et dépression sont les phénomènes plus fréquemment confondus avec le burnout dans le langage courant. Les tableaux ci-dessous sont extraits d'un rapport de recherche de mars 2019 (Hansez, Rusu, Firket et Braeckman, 2019), qui se base sur une revue de littérature exhaustive quant aux caractéristiques propres du burnout.

STRESS

- Conséquence directe de stressseurs professionnels
- Le sens du travail n'est pas central
- Est passager ou chronique
- Peut toucher tout type de personne
- N'est pas forcément accompagné d'attitudes négatives envers autrui
- Le support social et les stratégies d'adaptation peuvent être médiateurs entre stress et burnout

BURNOUT

- Rôle important du sens du travail dans l'apparition du syndrome
- Est la conséquence d'une exposition à un stress persistant de longue durée
- Touche avant tout les personnes qui accordent beaucoup d'importance au travail
- Attitudes et comportements négatifs envers les collègues, bénéficiaires ...
- Cynisme

De manière générale, le stress semble être plus courant que le burnout, car il est souvent lié à certains événements de la vie (qu'ils soient ponctuels ou récurrents). Néanmoins, le stress est souvent considéré comme un précurseur de burnout, car il diminue la capacité de récupération et augmente la sensation de fatigue chez la personne (Gluschkoff & al., 2016, cité dans Hansez, et al., 2019).

DÉPRESSION

- Epuisement émotionnel et humeur dysphorique
- Etendue à tous les aspects de la vie
- Caractérisée par une perte du goût des choses et de la vie
- Plus faible estime de soi, défaitisme, moins grande vitalité
- Les antécédents de dépression peuvent faciliter le burnout

BURNOUT

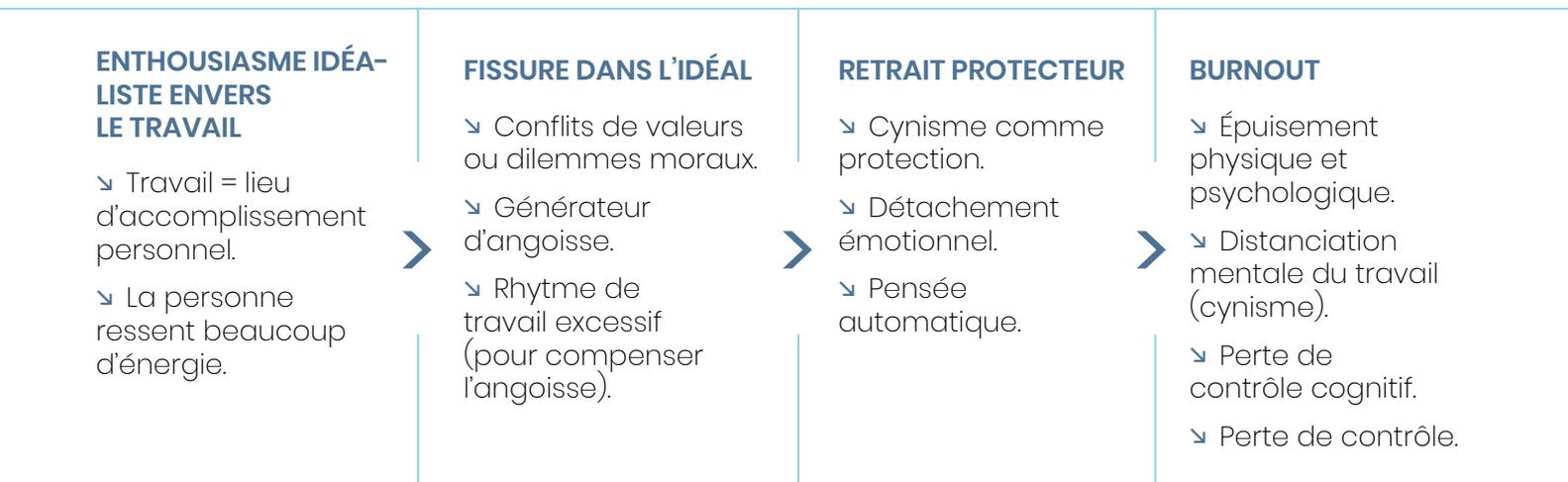
- Epuisement émotionnel et humeur dysphorique
- Lié spécifiquement au travail
- Conservation du goût des choses dans les aspects de la vie autres que le travail
- Estime de soi et réalisme plus grands, vitalité plus forte que pour la dépression
- Le burnout peut s'aggraver en dépression

Dans la dépression, la perte de plaisir s'étend à toutes les dimensions de la vie de la personne alors que dans le burnout, l'arrêt de travail permet à la personne de réinvestir et de retrouver du plaisir dans des dimensions qui ne sont pas liées au travail.

03. IDENTIFIER LES FACTEURS DE RISQUES ET LES SIGNES PRÉCURSEURS

Les facteurs de risque du burnout sont explorés dans la *fiche 11. Catégories de facteurs de risques liés à la prévention primaire du burnout*. Ces facteurs de risque sont en lien avec le processus global menant au burnout, qui peut être découpé en quatre étapes principales (Hansez, et al., 2019).

Pour développer des démarches de prévention primaire du burnout, apprendre à déceler les signes précurseurs (visibles aux étapes 2 et 3 du schéma ci-dessus) semble essentiel (Hansez, et al., 2019).



Adapté de : Hansez, et al., 2019

PRINCIPAUX SIGNES PRÉCURSEURS COLLECTIFS

- ↘ **Un taux d'absentéisme** qui augmente. La fréquence de l'absentéisme semble liée au phénomène de dépersonnalisation chez les personnes en « pré burnout », alors que la longueur des absences est à mettre en relation avec la dimension d'épuisement (Schouteten, 2017, cité dans Hansez, et al., 2019).

- ↘ Un sentiment partagé de **surcharge** au travail : celui-ci est lié à l'épuisement ressenti dans le processus de burnout. Ce sentiment de surcharge peut parfois être objectivé par le constat d'une augmentation des heures supplémentaires au sein de l'équipe.

- ↘ L'expression d'un **manque de reconnaissance** perçue, notamment de la part de la hiérarchie : celui-ci peut être mis en lien avec le cynisme qui apparaît chez certaines personnes.

- ↘ Une absence ou un faible travail collectif, qui peut mener à un **sentiment** de solitude chez certaines personnes.

- ↘ Des **changements observables dans les comportements** des personnes, tels que par exemple une personne qui prend tout à coup trop de place alors que ce n'est pas dans ses habitudes, ou au contraire qui semble « éteinte » en réunion, qui ne s'exprime plus.

PRINCIPAUX SIGNES PRÉCURSEURS INDIVIDUELS

- ↘ Un état de **fatigue** persistant, lié ou non à certains troubles du sommeil

- ↘ Des **perturbations** notables du **fonctionnement cognitif**, telles que :

- Problèmes de mémoire à court et long terme
- impression de ne plus savoir réfléchir, ne plus être capable de se concentrer
- Diminution de la performance à la tâche : impression de ne plus savoir prioriser ou s'organiser (par exemple des TO DO-List qui augmentent sans cesse)
- Diminution de l'adaptabilité face aux changements
- Augmentation des erreurs
- Pour certaines personnes: difficulté de passer d'une tâche à l'autre

- ↘ Des **perturbations émotionnelles**

- Diminution de la motivation
- Augmentation de la culpabilité
- Pessimisme et syndrome dépressif
- Perturbation de l'hygiène de vie (consommation accrue de tabac, d'alcool, d'antidouleurs ...)
- Irritabilité

Il est important de noter qu'il n'existe **pas de causalité directe** entre l'un de ces signes précurseurs et l'apparition de burnout parmi le personnel. Il s'agit uniquement de signaux d'alerte auxquels les acteurs en charge du bien-être se doivent d'être attentifs, aidés en cela par l'ensemble du personnel concerné.

04. CRÉER DES LIEUX POUR NOMMER ET ALERTE

Sensibiliser le personnel aux risques de burnout passe également par la mise en place de lieux et de moments pour pouvoir nommer ce qui semble poser problème et alerter les personnes adéquates.

Ces lieux peuvent être collectifs ou individuels :

LIEUX COLLECTIFS

➤ Ils permettent de nommer ce qui se passe en équipe, d'échanger autour des modes de fonctionnement de l'équipe et de mettre en place des solutions collectives.

Exemples : réunion d'équipe, réunion d'intervision (entre pairs), réunion de supervision (incluant la hiérarchie), accompagnés ou non par un opérateur de formation externe.

LIEUX INDIVIDUELS

➤ Ils permettent à une personne en souffrance de venir déposer son ressenti et échanger en toute confidentialité, ou d'alerter sur le risque que semble encourir une autre personne de l'équipe.

Exemples : rendez-vous avec une personne en charge du bien-être au sein de l'organisation ou en dehors (personne de confiance, conseil en prévention, hiérarchie, délégation syndicale ...), moment de feedback formel avec sa hiérarchie.

Pour que ces lieux d'alerte fonctionnent adéquatement, plusieurs conditions sont nécessaires :

➤ Définir ensemble le processus d'alerte

il est important que le lieu et la (ou les) personne(s) à alerter lorsque l'on décèle un risque de burnout soient définis ensemble en équipe, et validé par tous. Cela permet notamment à l'équipe de se donner une « autorisation collective » de pouvoir parler à la personne responsable du bien-être d'une situation à risques dans laquelle pourrait se trouver une collègue.

➤ Un climat propice aux échanges en équipe

parole libre et sans jugement, connaissance mutuelle qui permet la confiance entre collègues, empathie et bienveillance, solidarité entre collègues, souhait partagé de construire ensemble des solutions.

➤ Un processus permettant de donner et recevoir du feedback

ces moments d'échange doivent constituer des temps d'arrêt en dehors du travail quotidien.

LIEN AVEC AUTRES FICHES-OUTILS

- [Fiche 0](#) Prévention des risques psychosociaux et burnout
- [Fiche 11](#). Catégories de facteurs de risques liés à la prévention primaire du burnout

RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

- Hansez I., Rusu D., Firket P., et Braeckman L., (2019), Evolution 2010-2018 du burnout en Belgique et intérêt de l'utilisation conjointe de deux outils de diagnostic. Rapport de recherche conjoint ULg – ISOSL – Universiteit Gent.