

# OUTIL DE DÉTECTION PRÉCOCE DU BURNOUT



## SERVICE PUBLIC FEDERAL EMPLOI, TRAVAIL ET CONCERTATION SOCIALE

L'administration centrale du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale est installée  
rue Ernest Blerot 1 à 1070 Bruxelles  
Tél.: 02 233 41 11 - Fax: 02 233 44 88  
E-mail: [spf@emploi.belgique.be](mailto:spf@emploi.belgique.be)

## CONTRÔLE DES LOIS SOCIALES ET CONTRÔLE DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Les services de contrôle du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale sont décentralisés dans les différentes régions de Belgique.

Leurs compétences, coordonnées, heures d'ouverture et ressort territorial peuvent être consultés sur le site du SPF:

- Contrôle des lois sociales: [www.emploi.belgique.be/cls](http://www.emploi.belgique.be/cls)
- Contrôle du bien-être au travail: [www.emploi.belgique.be/cbe](http://www.emploi.belgique.be/cbe)

En consultant le site du SPF [www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be), vous trouverez plus d'informations sur ses différents domaines de compétence: réglementation du travail, contrats de travail, rémunération, conventions collectives de travail, concertation sociale, bien-être au travail, congés, détachement, restructurations...



@SPFemploi



[www.facebook.com/SPFemploi](http://www.facebook.com/SPFemploi)



[linkedin.com/company/spf-emploi-travail-et-concertation-sociale](http://linkedin.com/company/spf-emploi-travail-et-concertation-sociale)

Cette publication est accessible et téléchargeable librement sur le site du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale: [www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be) > Module Publications

Deze publicatie is ook verkrijgbaar in het Nederlands

### H/F

Dans un souci de lisibilité, les termes utilisés pour désigner des personnes sont toujours exprimés au masculin. L'utilisation de cette forme doit être comprise comme visant les deux genres, homme et femme.

### La rédaction de cette publication a été achevée en novembre 2015

#### Université de Liège:

- Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Éducation - Unité de Valorisation des Ressources Humaines (ValoRH)  
Isabelle HANSEZ (Professeur)  
Julie DE CIA (Chercheuse)  
Arnaud ANGENOT (Chercheur)
- Faculté de Médecine - Santé au Travail et Éducation pour la santé (STES)

#### Universiteit Gent

Vakgroep Maatschappelijke Gezondheidskunde  
Lutgart BRAECKMAN (Professeur)

#### Cities Clinique du Stress

ISOSL Secteur Santé Mentale  
Pierre FIRKET (Médecin)

**Arista**, Service Externe pour la Prévention et la Protection au Travail - Michel MULLER (Médecin du travail)

**Production:** Direction générale Humanisation du travail

**Coordination:** Direction de la communication

**Design graphique:** Sylvie Peeters

**Editeur responsable:** SPF Emploi, Travail et Concertation sociale

**Dépôt légal:** D/2015/1205/33

### AVERTISSEMENT

Cette publication fait référence à des réglementations parfois fort complexes. Aucun droit ne peut être exigé sur base de cette brochure: pour ce faire, il faut se référer aux textes légaux et réglementaires.

### © SPF Emploi, Travail et Concertation sociale

Tous droits réservés pour tous pays. Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de la Direction de la communication du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale ([dircom@emploi.belgique.be](mailto:dircom@emploi.belgique.be)), de reproduire totalement ou partiellement la présente publication, de la stocker dans une banque de données ou de la communiquer au public, sous quelque forme que ce soit. Toutefois, si la reproduction de textes de cette brochure se fait à des fins informatives ou pédagogiques et strictement non commerciales, elle est autorisée moyennant la citation de la source et, s'il échet, des auteurs de la brochure.

# 1. OUTIL DE DETECTION PRECOCE DU BURNOUT

## GUIDE D'UTILISATION

### A. Objectif de l'outil

L'objectif principal de cet outil est d'apporter une aide aux professionnels de la santé pour déceler les signes avant-coureurs du burnout. Le sens clinique du professionnel permet de mettre en évidence la présence du burnout et son importance. Cet outil a aussi pour objectif de donner les premières pistes aux professionnels pour la prise en charge du travailleur.

### B. Qui peut remplir cet outil ?

Cet outil a été construit pour tout professionnel de la santé confronté à des travailleurs en burnout : médecins du travail, médecins généralistes, conseillers en prévention aspects psychosociaux ou encore psychologues (en clinique du travail, par exemple). Ces différentes personnes peuvent être sollicitées pour remplir également cet outil dans une optique de collaboration pour la prise en charge du travailleur.

Voici un tableau reprenant les rôles de chacun de ces professionnels :

Médecin généraliste	Le médecin a une vision holistique du travailleur de par le suivi fréquent du travailleur En première ligne pour repérer les signes précurseurs de burnout
Médecin du travail	Peut faire le lien avec l'entreprise, contextualiser les problèmes au travail Peu de temps en consultation mais peut fixer une autre visite pour approfondir la thématique grâce à l'outil Peut rediriger vers le conseiller en prévention ou en cas de nécessité vers un responsable RH, le médecin généraliste ou une clinique
Conseiller en prévention aspects psychosociaux	Concerné par les risques psychosociaux et la prévention collective Participation à l'analyse des risques psychosociaux Peut faire le lien avec l'entreprise et investiguer ce qui peut être changé dans les conditions de travail
Psychologues, thérapeutes/ Clinique	Concernés par la prise en charge individuelle Proposition de prise en charge thérapeutique

### C. Comment compléter cet outil ?

Cet outil est complété lors d'un entretien avec le travailleur. Il comprend plusieurs volets :

#### Nom du travailleur et la date

Dans une optique de suivi du travailleur et de collaboration avec d'autres professionnels, il est intéressant de pouvoir comparer les différents volets de cet outil au cours des différentes rencontres avec le travailleur en burnout. Plusieurs remplissages peuvent être effectués par le même professionnel lors de visites successives ou par des professionnels différents.

## Définition théorique du burnout

Cette définition permet de cadrer la thématique visée dans cet outil et d'attirer votre attention sur des situations potentiellement dangereuses notamment lorsque le travailleur présente des signes de dépression importants, voire des idées suicidaires. Dans ces cas, une prise en charge urgente est nécessaire. Afin de pouvoir effectuer des diagnostics différentiels, vous êtes invités à consulter les tableaux en annexe de ce guide.

## Symptômes

Il s'agit de cocher les différents symptômes que présente le travailleur selon leurs fréquences d'apparition. Ces symptômes peuvent être aspécifiques mais peuvent tous apparaître chez un travailleur en burnout. Vous trouverez ci-dessous un tableau expliquant brièvement chaque symptôme. Ceux-ci sont présentés par ordre d'importance dans chaque catégorie : symptômes physiques, cognitifs-affectifs et comportementaux. La logique de cet outil est de se baser sur le regard du professionnel (jugement clinique) et non sur un nombre minimal de symptômes présents chez le travailleur. A titre indicatif, lors de la validation de cette liste de symptômes dans une recherche précédente, nous avons trouvé que 8 symptômes en moyenne étaient rapportés par un travailleur en burnout.

Symptômes physiques	
Troubles du sommeil	tension à l'heure du coucher, difficultés à s'endormir, insomnie, fatigue lors du réveil, mauvaise qualité du sommeil de manière générale, réveils fréquents
↓ énergie	baisse d'énergie tant au niveau physique qu'émotionnel
Plaintes neurovégétatives/fonctionnelles	plaintes telles que les troubles cardiovasculaires, respiratoires, digestifs, douleurs, (vertiges, palpitations, céphalées, douleurs abdominales, etc.)
Fatigue profonde	sentiment de fatigue sans pouvoir récupérer, obligation de repos sans amélioration de la situation
Symptômes cognitifs et affectifs	
↓ motivation	la motivation intrinsèque semble disparaître : perte d'enthousiasme et d'intérêt pour le travail
Frustration	sensibilité de la personne qui peut se montrer nerveuse, irritable et qui supporte peu la frustration
Irritabilité	
Humeur dépressive	sentiment de tristesse, manque d'entrain, perte de goût pour le travail
Dualité: quitter le travail ou rester ?	ambivalence entre l'envie de se battre pour rester en activité et l'épuisement qui incite à quitter le milieu de travail
Anxiété	sentiment de peur, d'insécurité, de tension ou d'inquiétude par rapport à des situations à venir
↓ estime de soi	dépréciation, dévalorisation de la personne envers elle-même
↓ concentration	difficulté de soutenir son attention
↓ sentiment de compétence	sentiment d'inefficacité dans l'atteinte de ses objectifs
↓ sentiment de contrôle	diminution de la perception de contrôle personnel ou psychologique sur tous les aspects du travail
↓ mémoire	difficulté de mémorisation des informations, oublis, perte des automatismes
↓ idéalisme	perte des idéaux professionnels, des valeurs associées au travail, perception d'un conflit entre la réalité et l'idéal, pessimisme
Symptômes comportementaux	
Changement d'attitude envers autrui	comportement cynique et déshumanisant, diminution de l'empathie pour les autres
Tendance à s'isoler	se mettre à l'écart, éviter les contacts et la collaboration sur son lieu de travail
Absentéisme	absence-maladie de courte ou de longue durée
↓ performance	critères objectifs de productivité et d'efficacité non atteints ou difficilement atteints
Agressivité	comportements hostiles envers autrui

Pour les symptômes comportementaux, il peut être utile de vous référer à l'entourage du travailleur en posant par exemple, la question suivante: «Votre entourage vous a-t-il déjà dit que votre comportement ou votre attitude avait changé ?».

Plus le profil de symptômes cochés se situe sur la droite du tableau, plus le processus de burnout est installé. Si la plupart de symptômes se manifestent au moins quelque fois par mois une prise en charge rapide du travailleur est nécessaire.

Concernant la question sur la durée des symptômes, l'idée est de montrer qu'il faut que les symptômes se manifestent depuis au moins quelques mois avant de parler de burnout. Percevoir depuis combien de temps le travailleur a conscience de ces symptômes donne une indication sur l'évolution et la gravité des symptômes. Il est intéressant également d'investiguer l'antériorité des symptômes, s'il y a déjà eu chez le travailleur des épisodes précédents de burnout ou des épisodes dépressifs. Si c'est le cas vous pouvez l'indiquer dans la partie commentaire. Le risque de rechute doit être pris en compte dans la prise en charge.

Par rapport aux autres professionnels ayant déjà été consultés, l'optique est de susciter une dynamique collaborative autour du travailleur et de vous inciter à solliciter d'autres professions afin de vous aider dans la prise en charge du travailleur.

## Travail

Ce volet permet d'explorer le lien entre le burnout, les plaintes du travailleur et certains éléments de la situation de travail. Nous vous demandons d'abord d'évaluer dans quelle mesure les plaintes sont en lien avec le travail. Cette partie de l'outil permet d'ouvrir le dialogue sur le travail et de reconnaître la souffrance au travail.

Nous vous conseillons également d'envisager d'autres diagnostics différentiels comme la dépression, le stress, la fatigue chronique, la fibromyalgie ou encore le workaholisme. En annexe, vous trouverez des tableaux de synthèse de ces différents diagnostics différentiels .

Si un lien avec le travail apparaît, il vous est demandé de préciser les facteurs professionnels liés aux plaintes et les ressources manquantes abordés durant l'entretien avec le travailleur. Ce module peut vous donner des pistes de réflexion sur l'amélioration des conditions de travail perçues par le travailleur et sur les conditions d'un retour au travail pour les travailleurs écartés du milieu de travail. Il s'agit souvent d'une négociation autour d'un aménagement du poste de travail et des conditions de travail pour faciliter le maintien ou le retour au travail. Les moyens d'action à privilégier se situent notamment au niveau des ressources qui peuvent être données au travailleur en termes de soutien, de reconnaissance, notamment. Ce travail individuel n'empêche pas un travail collectif d'amélioration des conditions de travail pour l'ensemble des travailleurs.

## Importance et sens du travail

Un des facteurs de risque pour développer un burnout est l'importance primordiale du travail dans la vie de l'individu ; cela concerne le sens donné au travail et les valeurs véhiculées par le travail. Si au moins un des items présentés dans l'outil est coché, il s'agit d'un axe de travail à développer dans la prise en charge du travailleur. Il faut pouvoir redonner du sens au travail dans la vie de l'individu, et travailler sur ses attentes pour que celles-ci puissent être mieux en accord avec la réalité du travail.

## Commentaires

Cette partie vous donne la possibilité d'ajouter des commentaires sur le travailleur, ou de mettre en évidence une circonstance exceptionnelle liée à l'entreprise ou au travailleur, ou enfin d'ajouter des informations qui ne se trouveraient pas dans l'outil comme des pistes de solutions amenées par le travailleur lui-même.

## 2. ANNEXE

Stress	Burnout
<p>Conséquence directe de stressseurs professionnels</p> <p>Le sens du travail n'est pas central</p> <p>Est passager ou chronique</p> <p>Peut toucher tout type de travailleur</p> <p>N'est pas forcément accompagné d'attitudes négatives envers autrui</p> <p>Le support social et les stratégies d'adaptation peuvent être médiateurs entre stress et burnout</p>	<p>Rôle important du sens du travail dans l'apparition du syndrome</p> <p>Est la conséquence d'une exposition à un stress persistant de longue durée</p> <p>Touche avant tout les personnes qui accordent beaucoup d'importance au travail</p> <p>Attitudes et comportements négatifs envers les collègues, clients, patients,... Cynisme</p>
Dépression	Burnout
<p>Epuisement émotionnel et humeur dysphorique</p> <p>Etendue à tous les aspects de la vie</p> <p>Caractérisée par une perte du goût des choses et de la vie</p> <p>Plus faible estime de soi, défaitisme, moins grande vitalité</p> <p>Les antécédents de dépression peuvent faciliter le burnout</p>	<p>Epuisement émotionnel et humeur dysphorique</p> <p>Lié spécifiquement au travail</p> <p>Conservation du goût des choses dans les aspects de la vie autres que le travail</p> <p>Estime de soi et réalisme plus grands, vitalité plus forte que pour la dépression</p> <p>Le burnout peut s'aggraver en dépression</p>
Fibromyalgie	Burnout
<p>Liée à une longue exposition au stress</p> <p>Douleurs musculo-squelettiques</p> <p>Pas d'origine dans le travail</p>	<p>Lié à une longue exposition au stress</p> <p>La douleur physique n'est pas un symptôme central</p> <p>Apparaît dans le travail</p>
Fatigue chronique	Burnout
<p>Fatigue générale</p> <p>Apparaît suite à une tension psychique ou un stress de longue durée</p> <p>Pas d'origine systématique dans le travail</p>	<p>La fatigue émotionnelle est associée aux deux autres composantes (dépersonnalisation et perte d'accomplissement)</p> <p>Apparaît suite à une tension psychique ou un stress de longue durée</p> <p>Lié au travail</p>
Workaholisme	Burnout
<p>Les « workaholiques » passent énormément de temps au travail, ils sont réticents à se distancier ou se désengager de leur travail, et ils fournissent un travail qui va au-delà de ce qui est attendu de leur part, au point que la vie privée s'en trouve affectée (Schaufeli, et al., 2006)</p> <p>Importance du travail et du sens donné au travail pour la personne</p> <p>Peut conduire au burnout car l'implication excessive dans le travail peut épuiser les ressources</p> <p>Peut être un facteur de risque du burnout</p>	<p>Le burnout touche les personnes qui ont de fortes attentes envers leur travail</p> <p>Importance du travail et du sens donné au travail pour la personne</p> <p>L'épuisement propre au burnout est incompatible avec une forte implication dans le travail (workaholisme)</p> <p>Pas forcément de lien entre les deux phénomènes</p>

# OUTIL DE DÉTECTION PRÉCOCE DU BURNOUT

Le burnout est défini comme un état d'esprit négatif persistant lié au travail, chez des individus "normaux", caractérisé par de l'épuisement, un sentiment d'inefficacité, une démotivation et des comportements dysfonctionnels au travail.

Notons que si le travailleur présente des symptômes dépressifs importants voire des idées suicidaires, il est important de les traiter en priorité.

## Symptômes

Voici la liste des symptômes pouvant se manifester chez des travailleurs en burnout. Si ces symptômes apparaissent au moins quelque fois par mois, le processus de burnout est déjà avancé et une prise en charge rapide du travailleur est nécessaire.

	Rarement	Quelques fois par mois	Au moins une fois par semaine	Chaque jour
<b>Symptômes physiques</b>				
Troubles du sommeil				
↓énergie				
Plaintes neurovégétatives/ fonctionnelles				
Fatigue profonde				
<b>Symptômes cognitifs et affectifs</b>				
↓motivation				
Frustration				
Irritabilité				
Humeur dépressive				
Dualité : quitter le travail ou rester ?				
Anxiété				
↓estime de soi				
↓concentration				
↓sentiment de compétence				
↓sentiment de contrôle				
↓mémoire				
↓idéalisme				
<b>Symptômes comportementaux</b>				
Changement d'attitude envers autrui				
Tendance à s'isoler				
Absentéisme pour maladie				
↓performance				
Agressivité				

Depuis combien de temps le travailleur a-t-il conscience de ces symptômes?    an(s)    mois

Il est important que le travailleur ait conscience de ses symptômes depuis au moins quelques mois avant de parler de burnout. Il s'agit d'un processus qui s'installe dans le temps et qui évolue. Il sera intéressant de comparer les symptômes manifestés lors des différentes rencontres avec le travailleur.

## Ces symptômes ont-ils déjà été évoqués auparavant auprès d'un autre professionnel ?

- Non
- Oui, Le(s)quel(s) ?

Le présent outil de dépistage peut être utilisé par des professionnels de la santé comme le médecin généraliste, le médecin du travail, le conseiller en prévention pour les aspects psycho-sociaux ou encore les psychologues. Vous pouvez solliciter ces différentes personnes pour qu'elles remplissent également cet outil dans une optique de collaboration pour la prise en charge du travailleur.

## Travail

### Les plaintes sont-elles en lien avec le travail ?

- Non, pas de lien direct  
Dans ce cas, comme les symptômes du burnout peuvent être aspécifiques, il est utile d'envisager d'autres diagnostics différentiels.
- Oui, lien évoqué spontanément par le travailleur ou supposé par vous-même  
Dans ce cas, vous pouvez explorer les facteurs liés au travail pour donner des pistes d'amélioration des conditions de travail perçues.

### Quels sont les facteurs liés au travail mis en lien avec les plaintes ? (une ou plusieurs réponse(s))

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Charge de travail                       | <input type="checkbox"/> Problème d'équipement/matériel      |
| <input type="checkbox"/> Difficulté ou complexité du travail     | <input type="checkbox"/> Changements organisationnels        |
| <input type="checkbox"/> Contacts avec le client/patient/...     | <input type="checkbox"/> Incertitude liée à l'emploi         |
| <input type="checkbox"/> Environnement physique (bruit,...)      | <input type="checkbox"/> Difficulté relationnelle au travail |
| <input type="checkbox"/> Pression temporelle                     | <input type="checkbox"/> Autre:                              |
| <input type="checkbox"/> Charge physique                         |  |
| <input type="checkbox"/> Conciliation vie privée/professionnelle |  |

### Quelles sont les ressources dont manque le travailleur au travail ? (une ou plusieurs réponse(s))

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Soutien de la hiérarchie                  | <input type="checkbox"/> Sécurité liée à l'emploi                             |
| <input type="checkbox"/> Soutien des collègues                     | <input type="checkbox"/> Variété dans les compétences, les tâches à effectuer |
| <input type="checkbox"/> Retour sur le travail effectué (feedback) | <input type="checkbox"/> Définition des tâches                                |
| <input type="checkbox"/> Reconnaissance                            | <input type="checkbox"/> Formation continue                                   |
| <input type="checkbox"/> Autonomie                                 | <input type="checkbox"/> Autre:   |
| <input type="checkbox"/> Participation aux décisions               |   |
| <input type="checkbox"/> Possibilités d'épanouissement au travail  |   |

Un des facteurs de risque pour développer un burnout est l'importance primordiale du travail dans la vie de l'individu, en d'autres termes le sens donné au travail et les valeurs véhiculées par le travail. Si vous cochez au moins un des items suivants, il s'agit d'une piste de travail à développer en suivi individuel.

- Attentes élevées et non rencontrées par rapport aux performances et à la nature du travail
- Présentisme: être physiquement présent au travail malgré un état de mal-être au travail
- Penser constamment au travail y compris en se levant le matin et/ou en allant dormir le soir
- Trop de choses sacrifiées pour le travail du point de vue des proches

## Commentaires

.....  
.....  
.....