



---

## **Prévenir les risques de burn-out en formation détection, réaction, outils**

---

Les partenaires du projet SUTRA, *co-financé par la commission européenne dans le cadre du programme d'éducation et de formation tout au long de la vie*, ont développé un ensemble d'outils visant à détecter et prévenir les risques de burn-out au sein d'un organisme de formation. Ainsi trois axes de réflexions ont été définis :

1. Qu'est-ce que le burn-out ? Quelles sont ses conséquences sur la vie personnelle ? Comment le prévenir ?
2. Mise au point d'outils d'évaluation pour détecter des symptômes de burn-out au sein d'un organisme de formation.
3. Questionnaires visant à approfondir la détection du burn-out et la gestion du syndrome (le cas échéant).

Pour utiliser ce document, nous vous conseillons de :

- communiquer et échanger sur la définition du burn-out avec l'ensemble du personnel (responsables, formateurs, assistants administratifs...) de votre organisme ;
- diffuser ce document comme base de travail ;
- réaliser les activités prévues par les outils d'évaluation ;
- utiliser le questionnaire afin d'organiser les informations recueillies.

Cet ensemble d'outils peut être utilisé soit par quelqu'un d'externe à l'organisation afin de ne pas affecter le personnel lors des situations d'observation, soit par une personne interne capable de ne pas rejeter sa part de responsabilité lors de l'identification de burn-out dans la structure.

En outre, le climat psychologique joue un rôle important lors de l'utilisation des différents outils. Les professionnels ne doivent pas se sentir jugés, mais avoir le sentiment que le travail en cours vise à améliorer la qualité de leur vie professionnelle (réduction du stress, augmentation de la satisfaction personnelle au travail, amélioration du sentiment d'efficacité personnelle, etc.). Sinon, nous risquons d'être confrontés à un effet inverse et donc d'augmenter les difficultés des personnes impliquées !

L'utilisation des outils vous permettra d'évaluer si des actions visant à limiter le burn-out sont nécessaires. Si vous avez besoin d'autres outils ou stratégies, vous pouvez consulter les études de cas et les exemples rassemblés par SUTRA [<http://cri.velay.greta.fr/projets/su-tra>].



## Définitions du Burn-out

BURN OUT : une définition possible

*« Le burn-out se traduit par un épuisement professionnel, il peut se comparer à l'étouffement du feu ou l'extinction d'une bougie. Autrement dit, pour reprendre cette métaphore, le feu s'éteint progressivement et à aucun moment, il ne peut se raviver par manque de ressources. Au fil du temps, les employés en situation de burn-out ne peuvent plus fournir les efforts nécessaires pour effectuer leur travail. S'ils continuent de travailler, le résultat ressemble plus à une combustion lente - sans incidence et sans conséquence - qu'à un incendie. De leur point de vue ou de celui des autres, ils accomplissent moins de tâches. En résumé, la métaphore décrit l'épuisement de la capacité des employés à maintenir un engagement intense ayant un réel impact sur leur travail. »*

Extrait de « *Burnout : 35 ans de recherche et de pratique* », 2008, Wilmar B. Schaufeli (Utrecht University, Utrecht, Pays-Bas), Michael P. Leiter (Acadia University, Wolfville, Canada) & Christina Maslach (University of California, Berkeley, USA).

Le burn-out n'a pas que des effets sur la vie professionnelle de la personne, il a aussi un impact aussi sur sa vie privée. Il y a des conséquences pour le partenaire, les enfants, la famille et les amis. Le burn-out affecte toutes les activités de sa vie sociale. En outre, l'estime de soi diminue, car la personne a le sentiment d'avoir échoué dans sa vie professionnelle et sociale.

Au début, le burn-out a été identifié principalement dans les métiers des services à la personne :  
*« Le burn-out est un syndrome d'épuisement émotionnel, de dépersonnalisation et d'une diminution de l'accomplissement personnel qui peut se manifester chez les salariés qui travaillent avec des personnes à capacité réduite »* (Maslach et al, 1996, p.4).

Néanmoins *« dans [...] sa forme la plus générale, le burn-out a été défini comme... un état d'épuisement dans lequel on est cynique sur la valeur de ses occupations et douteux de sa capacité à les exécuter »* (Maslach et al., 1996, p.20). Extrait de « *Burnout : 35 ans de recherche et de pratique* », 2008.



## **Risques de burn-out chez les professionnels accompagnant des personnes en situation de handicap mental ou cognitif<sup>1</sup>**

1. L'épuisement émotionnel : nos formateurs accompagnent de nombreuses personnes en souffrance. Leur rôle est de leur apporter du soutien, de l'empathie, une interprétation, une explication, une ligne directrice ou des conseils. Ils sont censés donner d'eux-mêmes sans rien attendre en retour, à l'exception d'un salaire. Cela peut entraîner un épuisement émotionnel des praticiens : ils ne sont plus en mesure de « donner » à eux-mêmes ou à quelqu'un d'autre.
2. Contrairement aux charpentiers, jardiniers ou chirurgiens, nos professionnels ne voient pas l'effet immédiat, profond ou tangible de leurs efforts. Le travail est souvent lent et avec des personnes en difficultés, ils peuvent ne jamais voir d'amélioration. Par ailleurs, quand l'accompagnement est efficace et qu'il réussit à améliorer leur vie, ils interrompent la relation. Ils emmènent alors avec eux la réussite du travail effectué.
3. La dépression, la tristesse et le traumatisme empathique ressenti pour l'autre : travailler en permanence avec des personnes souffrantes peut avoir un impact négatif. Nous pouvons être affectés par la tristesse des personnes déficientes intellectuelles et de leur famille, condition définie par Jung et appelée l'empoisonnement psychique. Nous pouvons utiliser le terme de « traumatisme », dans la mesure où nous sommes face à un processus au cours duquel l'expérience du professionnel est affectée négativement par l'empathie portée aux personnes accompagnées.
4. La confusion : alors que certains déficients intellectuels idéalisent les professionnels, d'autres les considèrent comme des « moins que rien ». Parfois, le professionnel est mis sur un piédestal et dans les instants ou les jours qui suivent, il est dénigré. Plus le professionnel est porté aux nues, plus la chute est grande et plus la confrontation est importante. Sans retour d'observation objectif, les professionnels ont souvent des confusions et des doutes sur leurs propres qualités, leurs qualifications, et même sur l'image d'eux-mêmes.
5. Le souci permanent : les professionnels quittent souvent leur travail en étant préoccupés par la situation des personnes accompagnées. Les insomnies et les soucis permanents sont des symptômes importants de la profession.

---

1. Adapté de « Comment faire pour éviter l'épuisement professionnel des psychothérapeutes », <http://www.zurinstitute.com/burnout.html>, et en particulier l'article cité pour élaborer une liste des causes les plus habituelles de burn-out.

6. Le cycle de la désolation : le cycle sans fin des nouvelles rencontres, des accompagnements, de l'analyse des comportements, des recherches de solution et finalement de l'interruption des échanges constitue un coût supplémentaire pour les accompagnateurs. Les professionnels ont besoin de se connecter et déconnecter en permanence, de s'adapter à la situation de chacun. Généralement ils n'entendent plus jamais parler des personnes, ils n'ont plus aucun contact après l'accompagnement. Lorsque la relation s'interrompt brusquement, les professionnels se retrouvent dans une situation frustrante avec la sensation d'un travail non terminé, qui génère automatiquement une remise en cause, et un sentiment de désolation.
7. La distraction : s'occuper des problèmes des autres conduit souvent à oublier les siens. Aussi les professionnels négligent parfois leurs problèmes personnels, trop absorbés par leur activité professionnelle. Un sentiment de puissance et d'invulnérabilité peut aussi contribuer au manque d'attention porté à leurs propres problèmes.
8. L'impossibilité de décrocher du travail. Après une journée de travail, certains professionnels ont du mal à se déconnecter lorsqu'ils rentrent chez eux. Il est important qu'ils interagissent avec des personnes (familles, amis) éloignées de leur milieu professionnel et ne maîtrisant pas leur jargon.
9. L'impact des événements personnels sur l'efficacité : les professionnels, tout comme la plupart des personnes, se heurtent aux événements de la vie, tels que la mort ou la maladie, le divorce, les crises existentielles ou les accidents. Etant donné que dans l'exercice de leur fonction, leur principal outil de travail est leur capacité à réagir et interagir, leurs difficultés personnelles vont nécessairement avoir un impact négatif sur leur productivité et efficacité.
10. La remise en cause de l'autorité des professionnels, de leur qualification ou de leurs connaissances : le professionnel doit être préparé à effectuer un travail sur lui-même. En effet, il peut rencontrer des personnes qui remettent en cause le suivi effectué et de fait ses compétences. Il est nécessaire de garder à l'esprit son parcours et ses réussites, tout en veillant à ne pas minimiser ni négliger ses échecs.
11. Le manque de soutien de la part de sa direction : le professionnel reçoit très peu de reconnaissance pour le travail réalisé. La direction ne perçoit pas toujours les difficultés qui peuvent être rencontrées et ne valorise pas assez souvent les réussites. Aussi le professionnel peut, dans certaines situations, douter de l'utilité de son travail et de l'intérêt que celui-ci représente pour son institution.



## Comment prévenir le burn-out<sup>1</sup>

### Sur le plan professionnel

1. Rencontrer des collègues : les professionnels sont souvent seuls dans l'accompagnement, ils doivent à la fois être forts, sensibles, cohérents et réactifs. Parfois il est important de participer ou d'organiser des groupes d'échanges avec des pairs pour se rassurer sur la qualité de notre pratique, pour l'optimiser et pour découvrir de nouvelles méthodes.
2. Interpeller ses collègues : inévitablement, le professionnel rencontre des cas difficiles pour lesquels il a besoin d'aide ou de conseils. Il est essentiel d'organiser régulièrement des groupes de discussion, d'échanges d'expériences et de recherches de solutions avec des pairs. Il est préférable que le régulateur du groupe ne soit pas impliqué dans les mêmes activités afin de limiter les effets de l'affectivité et de respecter une certaine neutralité.
3. Utiliser une approche interdisciplinaire : orienter son approche sur une seule discipline ou une seule théorie n'est pas efficient. Plusieurs chemins sont possibles pour réussir un accompagnement. Chaque individu a ses propres besoins, et d'un individu à l'autre, les approches doivent être variées. Il est important de reconnaître que nous ne pouvons pas résoudre tous les problèmes du monde, même si nous sommes soutenus par une équipe. Afin de limiter les risques de burn-out, il faut comparer les différentes approches pouvant être mises en oeuvre et en discuter avec ses pairs pour évaluer la qualité du travail réalisé.
4. Appartenir à un réseau professionnel : en adhérant à des réseaux, les professionnels reçoivent des publications, lettres d'information, revues... Ces documents permettent d'assurer une veille pédagogique, de mettre ainsi à jour ses connaissances et de connaître les évolutions professionnelles et politiques du secteur d'activité. Ces outils permettent de résoudre des problèmes et évitent les situations d'isolement. Parfois ils apportent des solutions que nous ne sommes pas en mesure de résoudre, même en groupe. Adhérer à un réseau augmente les chances d'avoir plusieurs solutions pour des problèmes communs.
5. Favoriser la formation continue : s'engager dans différentes formations permet d'élargir ses horizons professionnels. Il est nécessaire de suivre régulièrement des formations aussi bien théoriques que pratiques pour favoriser les rencontres et bien entendu l'acquisition de

---

1. Adapté de « Comment faire pour éviter l'épuisement professionnel des psychothérapeutes », <http://www.zurinstitute.com/burnout.html>. Nous nous sommes appuyé sur la partie référant à l'élaboration d'une liste des pratiques les plus habituellement utilisées pour prévenir le burn-out chez les professionnels accompagnant les personnes ayant une déficience mentale ou cognitive.



nouvelles connaissances, compétences en lien avec les pratiques professionnelles.

6. Avertir notre entourage des dangers potentiels de notre profession : nos proches sont souvent en mesure de détecter les symptômes du burn-out avant même que nous les remarquions.

### Sur le plan personnel

1. Avoir des activités extra-professionnelles : développer des intérêts, des loisirs, des passe-temps qui n'ont aucun lien avec notre profession. Ces activités peuvent être culturelles, sportives ou artistiques, l'essentiel étant qu'elles procurent du plaisir.
2. S'impliquer dans son environnement local : il s'agit de rompre l'isolement généré par le cercle de la désolation en participant à différentes activités.
3. S'accorder du temps pour les loisirs et prendre des vacances : même si les vacances sont coûteuses, elles sont indispensables pour décompresser et sont un moyen efficace d'éviter le burn-out. Il ne faut donc pas négliger les temps de détente. Les conférences professionnelles, même si elles se déroulent dans des lieux agréables, des villes touristiques, ne doivent pas être considérées comme des vacances. Ce sont en effet des temps de travail qui ne permettent pas de couper avec le milieu professionnel.
4. Développer son réseau d'amis : élargir ses contacts sociaux au delà de ses collègues et de sa famille contribue à développer de meilleures perspectives et à conserver une distance appropriée par rapport à ses activités professionnelles quotidiennes.
5. Ne pas transférer ses pratiques professionnelles dans le cadre familial : arriver chez lui, le professionnel doit faire abstraction des relations compliquées et déséquilibrées qu'il peut avoir au travail. Il faut garder à l'esprit que les règles de la famille sont très différentes : la mutualité et la vulnérabilité ne sont pas des attitudes professionnelles à adopter, alors que ce sont les piliers des relations intimes. Si le principal objectif des activités professionnelles est d'accompagner des personnes en souffrance, ce n'est pas celui de leur vie personnelle.

### L'art de l'équilibre

La meilleure façon d'éviter le burn-out est sans aucun doute de veiller à créer un équilibre dans sa propre vie : équilibre entre donner et recevoir, entre attention familiale et attention professionnelle, entre implication et détachement, entre sentiment de puissance et d'impuissance, entre perception d'efficacité et d'inefficacité, entre besoins de la personne accompagnée et besoins du professionnel, entre temps passé avec les gens et temps passé seul.



## Outils d'évaluation

**Demandez à votre direction et à vos collègues de lire le texte précédent.**

**Demandez à vos collègues de remplir le questionnaire ci-dessous.**

- Avez-vous déjà souffert d'un burn-out ?
  - Si oui, pourriez-vous décrire la situation dans laquelle vous avez vécu ce burn-out ?
  - Qu'avez-vous fait pour surmonter cette situation ?
  - Avez-vous été soutenu par votre environnement professionnel ?
    - Si oui, pourriez-vous décrire comment s'est mis en place ce soutien et évaluer son apport pour surmonter votre situation.
- Dans les éléments mentionnés dans la partie *comment prévenir le burn-out : sur le plan professionnel*, des pratiques sont-elles présentes dans votre organisme ?
  - Si oui lesquelles ?
- Si vous d'autres pratiques sont mises en oeuvre pour limiter le burn-out, pourriez-vous nous les décrire ?
- A votre avis, pourquoi votre organisme a choisi d'adopter ces pratiques ?
- Quelles améliorations suggérez-vous ?
- Dans le cadre de vos pratiques professionnelles, veillez-vous à mettre en place des stratégies pour prévenir une situation de burn-out ?
  - Si oui, quelles sont-elles ?
  - Pourquoi avez-vous choisi ces pratiques ?



### **Demandez à votre direction de remplir le questionnaire suivant**

- Dans les éléments mentionnés dans la partie *comment prévenir le burn-out : sur le plan professionnel*, reconnaissez-vous des pratiques présentes dans votre organisme ?
  - Si oui lesquelles ?
- Si votre organisme utilise d'autres pratiques pour limiter le burn-out, pourriez-vous nous les décrire ?
  - Dans quel but mettez-vous en oeuvre ces pratiques ?
  - Pourquoi avoir choisi ces pratiques ?
- Quelles améliorations suggérez-vous ?

### **Mettez en place un groupe de discussion pour aborder les sujets suivants**

- Définition du burn-out
- Situations de burn-out vécues
- Les raisons du burn-out
- Solutions possibles pour faire face au burn-out (à partir des expériences et des besoins)





## Questionnaire

Avez-vous dans votre structure, une personne susceptible de détecter, de prévenir et d'accompagner des situations de burn-out ?

- oui
- non

Généralement, le burn-out apparaît, se manifeste :

- rapidement
- lentement, sur une période de temps longue
- autrement (précisez) :

Comment s'exprime le burn-out ?

- physiquement (précisez) :
- mentalement (précisez) :
- physiquement et mentalement (précisez) :

Quels sont les symptômes du burn-out (plusieurs réponses possibles) ?

- le sentiment que votre travail prend trop de place dans votre vie
- des symptômes physiques comme des maux de tête, tension musculaire, l'accumulation d'adrénaline, etc.
- une dépression
- une incapacité à rester concentré
- des insomnies, des difficultés à dormir, l'incapacité de dormir suffisamment
- aucune volonté pour se lever le matin
- des difficultés à prendre des décisions
- des absences au travail
- des pensées négatives, un état pessimiste
- un sentiment persistant de désespoir
- aucun projet, absence de but dans la vie
- un manque d'énergie
- une perte de l'appétit et du plaisir de manger
- une stratégie d'évitement des contacts sociaux, aucune envie de rencontrer vos amis et votre famille
- une perte de plaisir à faire des activités que vous trouviez auparavant passionnantes et



intéressantes

- une perte de son sang froid sur des questions triviales
- des pensées suicidaires
- une consommation inhabituelle d'alcool ou de drogues
- autre (précisez) :

Quand le burn-out a-t-il été détecté :

- au début, lorsque les premiers symptômes se sont manifestés
- en phase finale
- non détecté (ignorance de la structure)
- autre (précisez) :

Quelles sont les causes du burn-out ?

- la surcharge de travail
- des attentes trop élevées qui ne peuvent pas être exécutées
- une implication longue sur des situations émotionnellement lourdes
- des résultats négatifs constants dans votre travail
- une déception quant aux résultats professionnels
- la pression temporelle
- différentes pressions professionnelles (venant des apprenants, de leur famille, de votre direction)
- le stress
- un manque de soutien de la part de vos collègues
- un manque de temps libre
- un manque de ressources
- un sentiment d'insécurité
- des problèmes dans votre vie privée
- une communication inappropriée au sein de votre structure
- une mauvaise gestion au sein de votre structure
- le sentiment d'être irremplaçable
- la culture de l'entreprise
- un manque d'encouragement de votre entourage professionnel et privé
- autre (précisez) :



### Comment abordez-vous le burn-out ?

- Il s'agit d'un problème individuel et d'une situation ponctuelle
- Il s'agit d'un problème individuel, mais persistant, continu
- C'est un problème structurel qui nécessite une approche structurelle
- Des mesures préventives sont mises en œuvre pour éviter le burn-out
- Des réunions régulières sont organisées et la problématique du burn-out est prise en considération
- autre (précisez) :

### Quelles sont les mesures de prévention, les stratégies mises en œuvre pour éviter le burn-out ?

- des pauses régulières
- une planification à l'avance de l'activité pour favoriser l'organisation de temps libre
- des points réguliers pour prévenir la surcharge de travail
- une supervision de l'activité de chacun
- une triangulation
- des conseils individuels pour libérer et gérer ses émotions
- des formations en groupe pour libérer et gérer ses émotions
- un réseau de collègues présent en cas de difficultés
- des moments de détente
- des propositions d'activités physiques
- des activités régulières consacrées à la socialisation en dehors du lieu de travail (pique-niques, sorties, fêtes, etc.)
- motiver les gens à avoir un style de vie sain
- autre (précisez) :

### Comment avez-vous réussi à résoudre des situations de burn-out ?

- avec nos ressources internes
- en faisant appel à un expert susceptible d'aider la personne en situation de burn-out
- en ayant des réflexions collectives sur chacune des situations de burn-out
- nous ne réussissons pas à éviter les situations burn-out bien que nous en rencontrions

Adaptation en français par le Greta du Velay – <http://cri.velay.greta.fr/projets/su-tra> (Juin 2013)