

1. Le burnout, c'est quoi ?

1.1. Exemples

Sont épuisés ceux qui...

- ... le matin, vont au travail à reculons*
- ... traitent leurs clients ou leurs collègues comme des objets*
- ... ne trouvent plus de sens à leur travail*
- ... n'arrivent plus à gérer les contradictions*
- ... n'ont plus de motivation ni de créativité*
- ... s'isolent de plus en plus*
- ... ont l'impression d'être lessivés à la fin d'une journée*
- ... arrivés à la maison, n'arrivent plus à arrêter les ruminations sur le travail*
- ... après une nuit de sommeil sont toujours aussi fatigués*

1.2. Historique

Le burnout a été défini pour la première fois par, Freudenberger, un psychiatre américain dans les années 1970. Travaillant, à l'époque, avec des bénévoles qui s'occupaient de toxicomanes, il observa le même genre de symptômes de fatigue qui s'apparentaient aux symptômes de la dépression chez ces travailleurs sociaux. Pour imaginer ce qu'il observait, il parlait de ces personnes en souffrance comme

d'une maison qui avait entièrement brûlé de l'intérieur et dont il ne restait plus que les quatre murs, d'où le terme « burnout » brûlé jusqu'à ce qu'il n'y ait plus rien.

Plus tard, une psychiatre américaine, Christina Maslach, s'intéressa à étudier ce phénomène d'abord pour les professions sociales puis à toutes les professions confondues. Actuellement, elle est une des plus grandes spécialistes du burnout et contribue grandement à développer les connaissances scientifiques surtout dans la prévention organisationnelle.

1.3. Terminologie

Actuellement on utilise en français les termes suivants : usure professionnelle ou épuisement professionnel ; on parle aussi de syndrome de fatigue chronique, dépression d'épuisement, dans certaines professions sociales, on parle aussi de fatigue de compassion.

1.4. Définition

Un problème qui prend naissance de la bonne intention d'atteindre des buts élevés voire irréalistes et qui aboutit à épuiser ses énergies, se détacher de soi-même et perdre le contact avec les autres.(Freudenberger 1970)

Syndrome d'épuisement physique et émotionnel, impliquant le développement d'une auto-évaluation et d'attitudes professionnelles négatives ainsi que d'une perte de l'implication et du sentiment pour les clients (Pines et Maslach – 1978).

Le burnout est clairement défini comme prenant sa source dans le cadre professionnel. Même si les facteurs privés peuvent aggraver l'épuisement, ils n'en sont pas la source principale, les facteurs du burnout sont à chercher dans les conditions de travail et la relation établie par la personne avec son travail.

« Les prédisposés au burnout seraient ceux qui s'investissent dans le travail »

(Freundenberger)

2. Comment reconnaître le burnout ?

2.1. Symptômes individuels

Le burnout est un processus, ce n'est pas un état, il sera donc évalué en fonction d'un certain degré de gravité. Il n'existe pas de diagnostic car le burnout n'est pas défini comme une maladie mentale. Nous parlons d'un bilan qui évalue le degré de gravité ainsi que les facteurs de risques.

Les symptômes suivants sont à évaluer selon la fréquence d'apparition en tenant compte des 6 derniers mois. Quelques symptômes fréquents suffisent à mettre en évidence l'épuisement.

Emotionnel :

- Perte d'intérêt, ennui
- Susceptibilité accrue, irritabilité, voire même agressivité
- Auto-dépréciation, sentiment de découragement
- Impression de perte des capacités professionnelles, doutes de soi-même et diminution de l'estime de soi.

Intellectuel :

- Perte du sens des priorités
- Impression que les problèmes s'accumulent et paralysent la réflexion
- Etat de confusion menant à une désorganisation du travail : il faut travailler plus pour compenser une baisse d'efficacité

Physique :

- Impression de tension intérieure, de pression respiratoire ou abdominale, de lourdeur épigastrique, d'asthénie, etc.
- Dorsalgies, céphalées, troubles du transit, rhumes et états grippaux, perturbations du sommeil
- Perte de sensibilité ou sensibilité exacerbée
-

Comportements :

- Absentéisme accru
- Augmentation des heures de travail pour compenser l'efficacité perdue
- Abus de toxiques (alcool, cigarettes)
- Incapacité de s'extraire des problèmes professionnels dans la vie privée

Relationnel :

- La relation avec le client est ressentie comme ennuyeuse et même désagréable
- Perte de la capacité d'empathie
- Distance cynique, attitude administrative
- Déshumanisation de la relation, isolement social

2.2. Symptômes de l'entreprise

Le burnout chez les collaborateurs aura comme conséquences pour l'entreprise :

- Augmentation du taux d'absentéisme
- Taux de fluctuation élevé
(perte de collaborateurs compétents)
- Baisse de la productivité
(performance au travail est insuffisante)
- Insatisfaction croissante de la clientèle

2.3. Conséquences sur le travail

Ce sont les personnes qui ne s'arrêtent pas et restent à leur poste malgré un degré de burnout important qui ont le plus de conséquences négatives sur le travail ainsi que sur leurs collègues :

désinvestissement dans le travail, manque d'efficacité, mauvaise organisation, manque de concentration, isolement social, désordre émotionnel, cynisme, démotivation, etc.

Il est facile d'imaginer les conséquences que cela peut provoquer autour d'eux dans l'entreprise. On constate souvent que l'entourage professionnel du collaborateur en burnout s'épuise aussi.

3. Quel est le terrain favorable au burnout ?

3.1. Analyse et observation

Le terrain favorable est à observer et à analyser dans les dimensions suivantes (selon Maslach). Les facteurs de burnout se combinent ou se neutralisent.

1. Charge de travail

temps, intensité, complexité

« Cette tâche me demande plus que je peux faire dans le temps disponible ? »

2. Contrôle

autonomie décisionnelle

« Je suis mon seul chef quand il s'agit de réaliser les tâches qu'on m'a données ? »

3. Récompense

Reconnaissance financière, sociale, institutionnelle

« la reconnaissance et la récompense que les collaborateurs reçoivent correspondent à leur contribution réelle dans l'organisation ? »

4. Communauté

soutien social, climat de travail

« J'ai autour de moi, des personnes sur qui je peux compter ? »

5. Justice et respect

intégrité, transparence, équité

« Le respect est évident dans les relations avec l'organisation ? »

6. Valeurs

congruence individu-organisation

« Ce travail me permet d'avoir des occasions de faire ce que je sens comme important ? »

3.2. Exemple : Les valeurs et la perte du sens dans un call-center

Dans le call-center d'une grande entreprise, des spécialistes avaient pour tâche de répondre aux questions et problèmes rencontrés par les clients pour différents programmes informatiques.

Ces collaborateurs avaient complètement perdu le sens et l'utilité de leur travail, ils se sentaient démotivés et fatigués, plusieurs envisageaient de changer de travail.

Que se passait-il ?

Une observation est que les indicateurs de rendement n'étaient pas les mêmes :

Ce que le manager demandait au spécialiste était de répondre le plus rapidement possible.

L'indicateur de réussite pour le manager =

le nombre moyen de clients satisfaits.

Le spécialiste, par contre, sent l'utilité de son travail lorsqu'il arrive à résoudre tous les problèmes.

L'indicateur de réussite pour le spécialiste =
le dépannage réussi des quelques cas complexes grâce à son savoir-faire même si cela prend du temps !

Le conflit intérieur ressenti par le spécialiste et qui constitue un facteur d'épuisement : comment satisfaire les délais demandés et travailler avec une qualité qui réponde aux critères d'exigence intérieure.

Actuellement, nous observons que les collaborateurs ressentent souvent les nouvelles formes de travail comme : «*on me demande de faire un mauvais travail !*» simplement parce que leurs indicateurs de réussite internes ne sont pas les mêmes que ceux utilisés par la hiérarchie.

4. Que peut-on faire ? Comment agir ?

4.1. Prise en charge, dépistage

Le dépistage ne devrait pas être une chasse aux sorcières.

Les personnes souffrant du burnout ne pourraient être que le symptôme d'un dysfonctionnement de l'organisation.

Pour le dépistage, l'observation des symptômes dans un entretien avec la personne peut permettre de préciser le degré de gravité de l'épuisement. Il existe des questionnaires d'évaluation des symptômes. Un bilan individuel peut être fait par un professionnel (médecin, psychologue).

Concernant la prise en charge de personnes souffrant de burnout avancé :

- On ne peut pas s'en sortir seul et sans aide, la volonté ne suffit pas.
- Il est souvent nécessaire de s'arrêter de travailler pour prendre du recul avec le travail et se remettre en question.
- Pour l'épuisement physique : une ou deux semaines de repos, cela suffit.
- Pour se remettre de l'épuisement psychique et émotionnel: il faut souvent plusieurs mois pour retrouver confiance en soi, être disponible aux autres, reconstruire un sens à ce qu'on fait, digérer émotionnellement la souffrance, la culpabilité ressentie.

4.2. Prévention individuelle

(effet à court terme, prévention limitée)

Ce type de prévention vise à permettre à l'individu de se protéger, se préserver dans un environnement stressant. Le problème du burnout est considéré comme individuel, le terrain favorable n'est pas remis en cause. C'est la prévention habituelle.

Sensibiliser les personnes à ce problème, informer, leur apprendre à poser des limites, à mieux communiquer, à diminuer l'exigence intérieure, travailler sur l'idéal professionnel, leur apprendre à gérer le stress, à évacuer les tensions physiques, à stopper les ruminations, etc. C'est un bon début au niveau de la prévention, mais souvent cela ne suffit pas sur un long terme.

4.3. Prévention organisationnelle

(effets à long terme, durable)

Cette prévention a pour cible de travailler sur le terrain qui favorise le burnout.

Elle est sous-utilisée, peut-être parce que le burnout est encore considéré comme un problème individuel, peut-être pour des raisons de politique d'entreprise, peut-être aussi

parce que la réalité est complexe, le burnout étant multifactoriels se combinant avec des nuances individuelles de faire face au stress et d'être engagé dans le travail.

« Prends 2 aspirines, une bonne nuit de sommeil et tout ira mieux demain ! » : ce ne sera pas aussi simple comme réponse pour le problème du burnout (Maslach).

Et pourtant, la prévention organisationnelle est la plus efficace et la plus logique à long terme pour l'entreprise.

Pour cela, le projet de prévention doit inclure tous les collaborateurs, il est à faire avec les eux et non pour eux, il est nécessaire de **les rendre actifs dans la prévention.**

Le résultat est un processus, avec des bénéfices à long-terme, à travers l'analyse, les **collaborateurs apprennent comment faire pour se préserver et trouver des solutions qui créent un engagement positif tout en préservant leur santé à leur travail.**

La complexité de cette prévention nécessite l'intervention des professionnels spécialisés dans le burnout.

5. Conclusion

Le burnout est un phénomène complexe, il touche de nombreuses dimensions dans l'entreprise ; il peut être abordé par deux approches : individuelle et organisationnelle.

La prévention sera efficace à long terme en travaillant sur l'individu et sur l'organisation, par l'implication de chaque collaborateur, en instaurant un processus de remise en question organisationnelle pour préserver sa santé et sa motivation.