

18 février 2014

Intervenants :

Yves BARBREAU, PDG du groupe HPM (9 hôpitaux privés de la Métropole lilloise).

Docteur Clotilde CHEVAL, médecin généraliste.

Henry CLETY, Docteur en psychologie du travail.

Professeur Vincent DODIN, médecin psychiatre.

Professeur Philippe GALLOIS, neurologue.

Docteur Thierry HENNION, Santé au travail.

Frédéric TAQUET, DRH du groupe Happychic (Jules, Bizzbee, Brice – 750 magasins – 4000 collaborateurs).

R. NAVARRO, cadre supérieur.

Après le mot d'accueil de Gérard FORZY, doyen de la Faculté de Médecine & Maïeutique, la table ronde a été précédée de la projection d'un **micro trottoir** sur le thème « **Qu'évoque pour vous le Burn Out ?** ». Les piétons évoquent principalement : Stress - Déprime – Dépression – Saturation mentale – Fatigue extrême – Au bout du rouleau – Engrenage infernal

Concernant 4 millions de salariés en France, 1/5 d'entre eux sont vraiment menacés par cette maladie.

Nb : Vidéo - 2 exemples de Burn Out : <http://www.youtube.com/watch?v=CS2UkfceiX4>

1- Définir et comprendre le Burn Out

Qu'est-ce que le Burn Out ?

Il y a lieu de distinguer le Stress, la Dépression et le Burn Out; bien qu'une porosité existe entre ces 3 états.

En consultation, le médecin peut rencontrer globalement 3 situations de stress :

1. En situation de stress normal (ex. étant en retard, courir après un train), l'individu est capable de mobiliser des ressources pour s'en sortir (il va courir plus vite ou trouver une solution pour prendre le train).
2. Le stress devient problématique quand il se présente trop souvent (stress chronique) ; mais l'individu a encore des ressources pour surmonter.
3. Le stress devient pathogène quand il est épuisant et dure longtemps. Il engendre alors une souffrance et des problèmes sérieux de santé pouvant conduire au Burn Out avec le déni de réalité (surmenage et surcharge de travail).

Le Burn Out est un état d'épuisement professionnel ; un état de détresse psychologique avec une forme de dépersonnalisation. L'individu est découragé, angoissé ; il ne sait plus où il se

18 février 2014

situé ou après quoi il court ; il n'a plus confiance en lui et n'est plus capable de se mobiliser ni de répondre à ses missions. C'est « la batterie qui lâche ». Certaines situations dépassent ses capacités d'adaptation. Il perd de la maîtrise, se dévalorise (altération de son image) et ne se reconnaît plus dans l'évolution de son travail.

Quels sont les symptômes du Burn Out ?

4 stades évolutifs peuvent être distingués :

1. Le patient consulte car il ne se sent pas bien, sans savoir exactement ce qu'il lui arrive.
2. Le patient consulte et exprime une plainte somatique : douleurs articulaires – troubles musculo-squelettiques - dorsalgies – céphalées – fatigue –douleurs thoraciques – vertiges
3. Le patient consulte avec une plainte psychique : asthénie – troubles du sommeil – dépression caractérisée
4. Le patient n'en peut plus. C'est le clash ; la corde est rompue. Il ne peut plus aller travailler. C'est le Burn Out qui arrive en situation aigüe de stress et qui impacte le système hormonal d'où les manifestations périphériques (impacts négatifs sur le sommeil, le cœur, le diabète, les troubles musculaires) et les répercussions psychiques (idées noires). Le système adaptatif (sécrétions hormonales) n'est plus régulé durablement d'où les pathologies sur les sphères physiques et psychologiques.

Quelles sont les causes du Burn Out ?

Beaucoup de facteurs imbriqués peuvent conduire au Burn Out.

Le Burn Out se rencontre chez des personnes qui aiment beaucoup ce qu'elles font ; qui sont très investies dans leurs missions ; qui donnent beaucoup au travail ; qui ont du mal à « lâcher-prise » ; qui se surpassent durablement au point de générer une désadaptation à l'environnement suite au dérèglement des neuromédiateurs. Ces personnes subissent des agressions régulières ; sont souvent en rapport avec le public ; ont souvent des responsabilités importantes et des pertes de sens dans l'évolution de leur travail.

Est-ce un phénomène nouveau ?

Le Burn Out n'est pas un phénomène nouveau. Des définitions ont été données par un certain nombre de précurseurs :

- En France, Claude VEIL (1959) définissait « un état d'épuisement au travail ».
- Aux USA :
 - o Bradley (1969) décrit « un stress particulier lié au travail ».
 - o Freudenberg (1974 - psychanalyste) : « leurs ressources internes viennent à se consumer comme sous l'action des flammes, ne laissant qu'un vide

18 février 2014

immense à l'intérieur, même si l'enveloppe externe semble plus ou moins intacte ».

- Maslach (1976 - psychologue) décrit « une incapacité d'adaptation de l'intervenant à un niveau de stress émotionnel continu causé par l'environnement de travail ».
- Freudenberg (1981) cite « un épuisement des ressources internes de l'individu et la diminution de son énergie, de sa vitalité et de sa capacité à fonctionner, qui résulte d'un effort soutenu par l'individu pour atteindre un but irréalisable, et ce en contexte de travail, plus particulièrement dans les professions d'aide ».
- En 1768, le Burn Out est la maladie du battant ; de celui qui veut être le meilleur mais avec une inadéquation ou un déséquilibre entre lui-même et l'exigence du travail.

Le Burn Out est un mot alibi, un avatar qui a émergé dans les années 1970-1980 pour poursuivre le développement non critique de la société moderne.

La façon de travailler, le rapport au temps de travail et le paradigme du travail ont beaucoup évolué : pression sur les résultats - organisation – plus d'autonomie – moins de management de proximité – évolution des technologies – smartphones – flux d'informations – travail collaboratif – risques psycho-sociaux (violences – harcèlement) - génération whY qui zappe entre les préoccupations professionnelles et privées sur le lieu de travail et à domicile.

L'idéal de la personne est parfois placé très haut avec un manque de cohérence, une dysharmonie d'où le Burn Out dû à l'écart entre cet idéal ou le modèle souhaité et ce qui est vécu. Le terme Burn Out (= carbonisé – échauffement – tension – pression) vient de la fusée prête à exploser après épuisement du carburant. C'est l'état de l'individu qui peut brûler car il s'est enflammé.

A côté de la dimension existentielle de l'individu (la place de l'homme par rapport au travail), on pourrait aussi parler du Burn Out du couple, d'une entreprise, d'un système, d'une nation.

Quels impacts pour l'entreprise ?

L'entreprise est souvent désarmée car elle n'a souvent rien vu venir. Le manager culpabilise. C'est difficile de remplacer au pied levé. Il y a surcharge de travail pour les autres collaborateurs. Et au retour, il y a la question « Est-ce que ça va recommencer ? ».

La pression n'est pas forcément hiérarchique et interne à l'entreprise. Elle peut aussi s'exercer extérieurement par la société.

18 février 2014

Les causes du Burn Out sont multifactorielles et provoquent chez l'individu des déséquilibres entre les 3 piles : physique – émotionnelle – intellectuelle.

2- Comment traiter le Burn Out ?

- Avant que le Burn Out ne s'installe, la solution consiste à chercher à diminuer la charge de travail ou à la répartir différemment : comme un sportif suite à une tendinite, à qui on recommandera de faire moins de kilomètres ou de changer de chaussures.
- Si la personne n'en peut plus et est « à bout de souffle » (cas du claquage musculaire du sportif suite au phénomène d'addiction), il faut mettre la personne en arrêt de travail (plusieurs semaines ou plusieurs mois selon les cas). Ce qui n'est pas punitif mais un soin médical.
- Après guérison d'un Burn Out, on ne revient pas comme avant car il y a eu adaptation : l'individu s'est fixé des limites et a appris à se protéger.
- A noter également la souffrance subie par les proches.

3- Comment prévenir le Burn Out ?

La prévention de l'individu :

« IL faut retrouver de la musique en soi pour faire danser la vie ».

- Penser fraîcheur, à l'eau, à l'air pour diminuer le feu qui est en soi.
- Trouver la bonne distance par rapport au travail ; même si c'est difficile compte tenu des évolutions du travail. « Ménager sa monture ». Faire des pauses.
- **Prendre du recul.** Eviter de trop donner de sa personne pour ne pas replonger : « lâcher-prise ». Libérer ses émotions pour préserver son équilibre psychologique.
- Prendre conscience de la maladie. En parler. Exprimer ses besoins. Se faire aider.
- Avoir un doudou : objet transitionnel qui rassure.
- Se détendre. Prendre des périodes de respiration, de récupération.
- Avoir une hygiène de vie équilibrée : alimentation – activité physique – sommeil.
- Etre à l'écoute de son corps, de soi-même. Maîtriser ses émotions.
- Avoir plusieurs piliers équilibrés : famille - travail – social.

18 février 2014

- IL n'y a pas de profil psychologique prédisposé au Burn Out.
- Tout faire pour retrouver la joie de vivre.

La prévention dans l'entreprise :

- Créer un cadre de travail sympathique pour aller travailler avec plaisir.
- Mettre en place une politique, une culture de prévention. Combattre la solitude au travail. Veiller à la santé physique et mentale des collaborateurs.
- Créer des cellules d'écoute : favoriser la reconnaissance.
- Mettre les gens en confiance les uns vis-à-vis des autres. Jouer la solidarité.

4- Témoignage d'une personne qui s'en est sortie

- **On n'est pas tous égaux face au Burn Out. Mais en dépit d'une variabilité individuelle, une contingence de facteurs environnementaux prédispose au Burn Out qui est un virus sournois de nos entreprises.**
- **On peut guérir totalement d'un Burn Out.** Il y a des réussites. Mais on peut aussi garder des traces ou une cicatrice.
- Si des personnes ne s'en sortent pas, d'autres au contraire retrouvent une force comparable à ceux qui ont vécu et surpassé un AVC, un cancer, un infarctus.
- Le Burn Out trouve son origine dans un problème d'organisation, de management ou de société.
- Pour la personne atteinte, il y a perte de sens. Elle vit en contradiction avec ses aspirations. Il n'y a plus de limites. Le travail envahit la totalité de la vie jusqu'au jour où l'individu craque.
- Le Burn Out n'épargne pas non plus d'autres professions que les salariés.

Compte-rendu rédigé par Jean-Paul Cocqueel

Pour aller plus loin :

Le trépied de la santé : <http://www.co-evoluons.com/le-trepied-de-la-sante/#0>

Vidéo débat sur France2 (1h20 mn) : Burn Out – Quand le travail fait craquer :
<http://www.youtube.com/watch?v=ddl5A6BcFk8>