

# Vaincre le Burn Out



©123rf

« Je me suis réveillé un jour, étendu dans mon lit, incapable du moindre mouvement. Par contre, la tête fonctionnait, j'étais lucide. Je savais pertinemment bien qu'il était l'heure de me lever et de me rendre à un rendez-vous professionnel important, mais la machine ne répondait plus, j'étais pour ainsi dire paralysé. J'avais tiré sur l'élastique pendant les six derniers mois, sans vouloir entendre les signes d'épuisement. J'étais au bout du rouleau en proie à des ruminations anxieuses dans lesquelles je me sentais aspiré. Au bout de deux heures d'hésitations et de scrupules, je déposai les armes et appelai mon médecin de famille pour prendre rendez-vous à sa consultation » (d'après un témoignage).

## Qu'est ce que le « Burn Out » ?

Le Burn Out est un état d'épuisement mental, physique et émotionnel grave qui touche l'être humain. Il survient après de longs mois, ou années, d'exposition à des situations de stress intense. Trois types de symptômes le caractérisent :

### 1. L'épuisement physique et intellectuel est extrême.

Il cloue l'individu au fond de son lit ou de son canapé durant des journées entières, voire des semaines, lorsqu'il accepte (enfin) de s'arrêter. La situation est effrayante pour des âmes dévouées et enthousiastes. Habitué à jongler avec les fuseaux horaires, les problèmes, des tâches et des relations humaines complexes, l'individu se retrouve sur les genoux, éteint, en proie à l'angoisse, en face du vide que constitue l'inaction forcée.

La capacité à raisonner s'est évanouie. Les décisions élémentaires s'avèrent impossibles à prendre. La mémoire fait défaut. Tenir une conversation est pénible. Ecrire, utiliser un ordinateur, conduire sa voiture

Prévalence du Burn Out :

Finlande et aux Pays-Bas

7 à 8,6 % et 9 % <sup>(1-2)</sup>

France

400 suicides par an liés au travail <sup>(3)</sup>

Europe

prévalence de dépression et stress liés au travail :

femmes : 20,2 %

hommes : 16,5 % <sup>(4)</sup>

Pays-Bas

prévalence et coûts de l'absentéisme liés au stress au travail :

2 à 4 % - 6 milliards € <sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> Work Int. Labor Org., Eurofund, I. Houtman, 2005

<sup>(2)</sup> Staats Secretaris Report, février 2006.

<sup>(3)</sup> Conseil économique et social, France, 2007

<sup>(4)</sup> Eurostat, Theme 3-4, 2002

plongent dans la panique. La distraction est telle que l'accident est régulièrement frôlé.

Un jour, le physique déclare forfait. S'égrène alors un cortège de douleurs disséminées, pré-diabète, hypercholestérolémie, troubles cardio-vasculaires, allergies, douleurs, insomnies, excès de boissons, infections, fractures, accidents, cancers et dépression, dépendance aux anxiolytiques, à l'alcool... et au travail (*workholism*),

problèmes familiaux (enfants perturbés, mariage à la dérive) et suicide !

### 2. Disparition de l'empathie et déshumanisation.

Le candidat à l'épuisement perd le sens de l'humour, les relations se déshumanisent, le comportement « dérape » sous formes d'explosions, d'accès de colère. Les contacts avec les clients et collègues s'en ressentent. Le dos au mur, la personne perd le recul qui permet de relativiser les problèmes et de gérer les relations humaines. Elle en devient méconnaissable, cynique, hargneuse, irascible, tendue, agressive. Les collaborateurs évitent le contact, les clients se plaignent et la performance s'en ressent. La famille se désespère, jusqu'au jour où le conjoint, excédé, lance un ultimatum : « tu consultes ou je fais mes valises ».

### 3. La perte de l'enthousiasme pour le travail.

Alors qu'il continue à adorer son métier, le candidat à l'épuisement perd confiance en lui jusqu'à détester la fonction qu'il remplit et les conditions dans lesquelles il l'exerce.

Aspiré dans l'épuisement, l'individu doute, perd ses repères, se démotive, développe un sentiment d'incompétence, glisse dans la résignation, la honte et s'isole.

## ■ Comment en arrive-t-on là ?

Le Burn Out est une déflagration, résultat d'une rencontre passionnée et passionnelle entre, d'une part, un candidat (ou une équipe), bourré de talent et de générosité et, d'autre part, un projet qui inspire le dépassement et une entreprise dont toutes les forces vives sont tendues vers la performance.

## ■ Les responsabilités personnelles et le rapport que nous entretenons avec l'intime

Parmi les facteurs personnels qui déclenchent l'implosion, nous pouvons citer, « en vrac », la tendance au perfectionnisme et le rapport (outrancier) à l'exigence, le culte excessif de la performance, le peu d'estime de soi, la difficulté à mettre les limites, le désir immodéré de plaire, un niveau anormal d'anxiété intérieure, une certaine forme de rigidité, la difficulté de reconnaître et d'exprimer ses émotions, les comportements de type « sauveur » et, finalement, le fait d'accepter de piétiner et de fouler, jour après jour, au « nom de la raison d'Etat » (et parfois de l'image sociale), les valeurs personnelles et le contact avec soi qui nourrissent le sens que nous décidons de donner à nos vies. L'épuisement professionnel est le reflet d'une fracture entre la personne et son intériorité.

## ■ Les responsabilités managériales et le « management citoyen »

La recherche médicale reconnaît l'existence d'une relation entre des styles managériaux à caractère abusif, irrespectueux, menaçant, hostile, harcelant, dépourvu de signes de reconnaissance et le risque accru des maladies précitées parmi les collaborateurs dont ces managers ont la responsabilité.

Une partie de ces drames coûtent

20 milliards d'Euros par an à la communauté et aux entreprises (soit 10 % du montant de l'enveloppe globale allouée aux soins de santé <sup>1</sup>). Certaines sociétés s'en sont à ce point alarmées que certaines maladies, dont la mort subite (ou « *Karoshi* » au Japon), sont reconnues comme maladies professionnelles.



Plus récemment, la responsabilité managériale et celle de l'entreprise ont été évoquées lors de la vague de suicides d'employés et cadres au sein de la société Renault à Guyancourt en 2007. Car ce n'est pas tout d'être un cadre bardé de brillants diplômes, ayant un historique de performances techniques et financières exceptionnelles qui, tel un mercenaire, est propulsé pendant quelques mois à la tête de services pour en réduire les coûts (on parle alors de « *cost killer* ») pour rebondir vers d'autres sommets, laissant des hommes et des femmes sur le flanc dans l'attente de la prochaine vague de changements (ce n'est évidemment pas une règle). Encore faut-il entretenir la compétence liée à l'intelligence du cœur, la lucidité et le courage managérial qui consistent à connaître ses forces et limites, accepter de l'aide pour s'améliorer, écouter et prendre au sérieux l'avis des personnes dont on a accepté la responsabilité, respecter ses engagements, préserver une cohérence

intérieure ancrée dans des valeurs, promouvoir le sens de la solidarité et celui de l'attitude « juste » dans le souci du bien commun. Surtout lorsque les temps de crise obligent malheureusement à prendre des décisions humainement difficiles. En résumé, ne pas infliger à l'autre ce qu'on n'aimerait pas se voir infliger à soi. C'est ce que nous appelons « le management citoyen », dont les fondations s'enracinent dans ce que Thomas d'Ansembourg nomme l'« intériorité citoyenne ».

## ■ Les responsabilités de l'entreprise

Quand nous rencontrons dans notre métier de consultants les responsables des entreprises, hôpitaux, organisations confrontés aux épidémies de Burn Out, certains s'en lavent les mains, banalisent l'ampleur de la déflagration, la nient (cela n'existe pas chez nous), rationalisent (des dommages collatéraux inhérents « aux temps modernes »), font la chasse aux sorcières (la responsabilité incombe à l'individu concerné : les causes sont personnelles-privées et sont le résultat d'un signe d'incompétence à gérer le stress), etc.

« Par citoyenneté, j'entends notre appartenance consciente à la communauté sociale, locale et mondiale, en tant qu'êtres libres, responsables et inter-reliés.

Il n'y a pas de citoyenneté sans conscience (...). Le citoyen du monde... ne peut envisager de faire face aux défis familiaux et scolaires, sociaux et professionnels sur les plans local et national sans sortir de son inconscience, c'est-à-dire sans remettre profondément en cause sa façon d'être au monde, de vivre son appartenance à l'univers... et d'y intégrer des rapports humains solidaires ».

\* « Où fuis-je ? Où cours-tu ? A quoi servons-nous ? Vers l'intériorité citoyenne », Thomas d'Ansembourg, Les éditions de l'Homme, 2008, p. 19.

<sup>1</sup> C. Trontin, Colloque « *Le Stress au travail* », Aract, nov. 2007.



© 123rf

Je frémis à nouveau en pensant au nombre de chefs, petits ou grands, hommes ou femmes, qui se retrouvent dans des positions de pouvoir, sans avoir fait leur nettoyage intérieur, et dont l'attitude cause tant de souffrances aux autres

« Où fuis-je ? Où cours-tu ? A quoi servons-nous ? Vers l'intériorité citoyenne », Thomas d'Ansembourg, Les éditions de l'Homme, 2008, p. 42.

Ces réactions sont souvent le reflet d'une ignorance, parfois d'une incom pétence managériale, rarement d'une insensibilité intrinsèque. Au fil de l'échange, il nous arrive de découvrir que l'auteur de ces propos est lui-même victime d'un Burn Out, cause d'un certain niveau d'insensibilité. Car, chassez le Burn Out en licenciant ou en « placardisant » la victime, et il reviendra au galop, sous d'autres formes, telle la mûre tapie dans le cœur d'un bâtiment et qui en ronge les fondations, sournoisement.

L'épuisement affecte aussi des pans entiers de l'organisation en tant que telle. A l'échelle des systèmes, les signaux prennent d'autres ampleurs. Ce sont les jeunes talents que l'entreprise ne parvient pas à fidéliser, ce sont les collaborateurs qui s'absentent, ce sont les plaintes des clients (ou patients à l'hôpital) qui pleuvent, ce sont les employés que l'on remercie parce que « trop chers » ou « rebelles », ce sont les demandes de changement de poste qui se multiplient, ce sont les parts de marché perdues, c'est la morosité ambiante qui gangrène tous les enthousiasmes (à quoi bon ?).

Incidents, bavures, erreurs (dont médicales du fait d'horaires dantesques dans des services en rupture de staff expérimenté), accidents, laisser-

faire et laisser-aller moral, harcèlement, gangrènent insidieusement le quotidien.

Le *management* est à court d'arguments et le discours sonne faux. Il se pose en victime : « ce n'est pas de ma faute, c'est celle de la conjoncture ou du collaborateur hier porté aux nues et aujourd'hui inefficace ». Il est en rupture de vision. Les valeurs dont il se faisait le chantre sont « calées sous le coude ». L'esprit qui animait et fédérait les collaborateurs (et les clients) autour de la fierté, l'enthousiasme, le sens, la motivation au-delà du dépassement, s'évanouit.

Fin 2007, à la demande de la Confédération Nationale des Cadres (CNC), nous avons réalisé une enquête portant sur l'importance de l'épuisement professionnel chez ses affiliés.

22 % des personnes interrogées manifestaient des signes d'épuisement, 15 % admettaient la présence de déshumanisation et cynisme et 37 % rendaient compte d'une perte d'intérêt ou d'enthousiasme professionnel.

Pour ne citer qu'eux, les cadres et employés de l'industrie automobile, du secteur bancaire, des assurances, aujourd'hui « encaissent ». L'image

euphorisante du cadre dynamique explose par fragmentation. L'échec étant intolérable, il se retrouve désorienté, livré à lui-même, dans l'impossibilité de comprendre ce que la hiérarchie attend de lui. Le sentiment d'incompétence mine l'image personnelle, sociale et familiale. Seul sur la ligne de front et coupé de ses arrières, chacun doit faire face à la colère et à l'angoisse des clients qui ont perdu une partie substantielle de leurs avoirs. Privés de soutien et de repères extérieurs (la hiérarchie confuse est la cible de critiques et se consacre à sauver les meubles), employés et cadres supérieurs cassent.

Dans un tout autre secteur, le personnel de certains hôpitaux, maisons de soins ou de repos souffre souvent, se révolte parfois et démissionne psychologiquement, le cœur au bord des lèvres, épuisé. La motivation qui s'articulait autour de l'humain (soulager, écouter, soigner, transmettre) est prise dans un étau, pressée entre l'idéal pour le métier bien fait et des politiques administratives orientées vers la rentabilité et la réduction des coûts. Qualité des soins et malades en pâtissent. Cloué au fond de son lit, « le patient » est, d'une part, dépendant de la disponibilité d'une infirmière débordée (notamment la nuit) et, d'autre part, contraint à attendre dans l'angoisse et la solitude. Il est par

ailleurs prouvé que maltraitance et violence à l'égard du patient est le fait d'un personnel en situation de déroute émotionnelle<sup>2</sup>. Et on pourrait évoquer d'autres secteurs professionnels à l'envi...

Bref, isoler le Burn Out du contexte pour en rejeter l'entière responsabilité sur le dos de celui qui l'encaisse est un non-sens. Blâmer la « victime » ou se blâmer en tant que « victime » en sont d'autres. Le symptôme renvoie à des dysfonctionnements et des choix et des valeurs : on aurait le Burn Out que l'on mérite. Le Burn Out est un indicateur « systémique » généré et entretenu par les organisations qui renseignent sur l'état de santé de celles-ci. Feindre de l'ignorer constitue une erreur de stratégie managériale.

Ici encore, il est important d'insister sur le fait que, du point de vue systémique, personne n'est coupable, quelle que soit la fonction occupée dans l'organigramme. Cependant, dès l'accès à la prise de conscience du phénomène, tous, du directeur général à la réceptionniste, nous devenons *de facto* moralement coresponsables.

Un épuisement bien compris est donc une occasion de miser sur la confiance, de renforcer les *leaderships*, de créer et nourrir une culture axée sur la responsabilité et la solidarité. Le risque de l'épuisement de chacun relève de la responsabilité collective et de la cohérence avec laquelle les relations et les conditions de travail sont gérées (engagement de l'organisation à tout niveau, respect des valeurs, charge de travail équilibrée, respect de l'équilibre entre vie professionnelle et privée, mise à disposition de moyens adéquats en fonction de la charge de travail, honnêteté et équité, considération, etc.). Tout dépend de l'intelligence du regard porté sur les événements et de l'interprétation que l'entreprise décide d'en faire.

## ■ Que faire ?

Seul, tant au niveau personnel qu'à celui de l'entreprise, il est très difficile de s'en sortir. Il y a souvent lieu de faire appel à un tiers pour sortir de ses schémas, aussi intelligent soit-on. Accepter que les recettes appliquées jusqu'ici n'ont pas amélioré la situation est décisif. La confrontation à l'inefficacité récurrente doit amener à réfléchir autrement et à renoncer à l'illusion de la « toute puissance ». Le constat de devoir changer de niveau de lecture, de perspective et de raisonnement exige humilité, courage et bienveillance, tant vis-à-vis de soi que de ses collaborateurs.

« Il est plus facile de désintégrer un atome qu'un préjugé »

Einstein

## ■ Sur le plan personnel :

Le Burn Out est une crise. Cependant, « attendre ou espérer que cela passe » en prenant patience ou des vacances est un emplâtre sur une jambe de bois. Quitter un job et postuler ailleurs dans l'urgence est – sauf exception – une illusion. Car la relation avec soi-même – « la part d'intime et ses croyances » – et celle entretenue avec

le monde du travail n'aura pas évolué. Reconnaître les faits, accepter l'idée de se faire aider et de jeter un regard « critique » sur soi et son fonctionnement, sont les premiers pas inévitables pour sortir du rôle de victime.

« La vraie valeur d'un homme se détermine en examinant dans quelle mesure et dans quel sens il est parvenu à se libérer du moi »

Einstein

Prendre les signaux au sérieux, s'arrêter, laisser s'installer le silence et le doute, reprendre du souffle, prendre soin de soi dans la bienveillance, faire le point et renouer avec l'enthousiasme exige des semaines, voire des mois (eh oui !). Il s'agira de se « dé-nouer », se « ré-concilier » pour se « re-liaisonner » et « re-créer ». A ce stade, il est important de rassurer l'employé et lui expliquer qu'une proposition d'éloignement temporaire ne correspond pas à une étape préliminaire au licenciement.

## ■ Qui consulter ?

### Le médecin de famille

S'il est sensible à l'écoute, le médecin de famille joue un rôle important, car



<sup>2</sup> Report to Council on Results of Canada Health Monitor Survey of Registrants, The College, Toronto, Ontario, p.1-11.1993.

il aide à faire la différence entre la part des plaintes qui relève d'un problème de santé « physique » et celle qui correspond à une souffrance psychologique. Un bilan de santé général est souvent souhaitable. Le médecin est à même de proposer un arrêt de travail, ce que le candidat au Burn Out refuse régulièrement sous le couvert de motifs variés tels que : la banalisation de la gravité de son état, le sens du devoir, la culpabilité, le scrupule à l'égard des collègues, etc.

### Le psychologue

Les techniques psychothérapeutiques de type « cognitivo-comportementales » apprennent à revoir les croyances, à gérer le stress et l'incertitude. Elles améliorent la capacité à dire « non » et préparent la réintégration professionnelle. D'autres techniques basées sur l'écoute active peuvent permettre, en un second temps, de se recentrer et de trouver des débuts de réponses aux questions qui portent sur le sens de l'existence et que le Burn Out (ré)active.

“ The important issues we are facing cannot be solved at the same level of thinking we had when we created them ”

Einstein

### Le coach

Le coach accompagne. Il aide à réintégrer le milieu du travail, après avoir aidé à analyser les stratégies professionnelles qui, jusqu'alors, avaient conduit au succès et qui se révèlent soudain destructrices. Le coach aide à prendre conscience, à décrypter le système et les schémas de comportement professionnel récurrents, à analyser la situation et à relancer le projet professionnel.

“ L'ambition individuelle est une passion enfantine ”

Charles De Gaulle

### Sur le plan de l'organisation

Les stratégies de prévention consistent en la mise en place d'une intelligence collective et d'une solidarité en :

- évaluant la prévalence et le coût (dont l'absentéisme);
- informant pour déculpabiliser et démystifier;
- formant les comités de direction et cadres au « management citoyen » et à la détection;
- mettant en place des mesures de détection (enquêtes anonymes) et d'intervention en cas de problème aigu;
- renforçant les collaborations avec la médecine du travail et autres spécialistes extérieurs à l'entreprise (coaching, psychologues);
- analysant la mécanique organisationnelle de l'entreprise en cas de problèmes récurrents, etc.

Sur base de l'expérience issue de nos interventions, le succès est d'autant plus aisé que tous les acteurs (Directions, DRH, comités d'entreprises, services médicaux, etc.) feront cause commune au long cours. Cette condition est importante pour permettre à toute organisation de mettre en place un changement qui vienne de l'intérieur, donc durable, dans le respect du secteur d'activité, du contexte économique, de ses valeurs, de son histoire, de sa culture.

### En guise de conclusion

L'épuisement professionnel affecte les plus doués et les plus enthousiastes. Il éclaire les nouveaux défis auxquels les individus et les organisations sont obligés de réagir au risque de suffoquer. Le Burn Out n'est pas seulement une question de gestion d'énergies et de compétences. Il renvoie urgemment à des questions de choix de société en termes de cohérence intime et sociétale, de style de consommation, de priorité des valeurs, de solidarité, de morale managériale. Le Burn Out nous force à nous engager – ici et maintenant – par rapport à des questions essentielles et urgentes qui portent sur la nature de nos relations, sur notre engagement au Monde et sur ce que nous décidons de transmettre à ceux qui nous suivent.

Vivre ou être vécus ?

Patrick Mesters

[patrick.mesters@burnout-institute.org](mailto:patrick.mesters@burnout-institute.org)

[www.stressburnout.org](http://www.stressburnout.org)

*Patrick Mesters est consultant en entreprise (Bruxelles), médecin neuropsychiatre, directeur du « European Institute for Intervention and Research on Burn Out », auteur de :*

- « Vaincre l'épuisement professionnel. Toutes les clés pour comprendre le Burn Out », Editions Laffont, Collection « Réponses », 2007 ;
- « Le Burn Out », n° 1964, Collection « Vie Pro », Editions Marabout.



© S. Kagawa