

idées reçues sur le **burn-out**

Jean-Claude Delgènes
Dr Agnès Martineau
Dr Bernard Morat

Issues de la tradition ou de l'air du temps, mêlant souvent vrai et faux, les idées reçues sont dans toutes les têtes. Les auteur-e-s les prennent pour point de départ et apportent ici un éclairage distancié et approfondi sur ce que l'on sait ou croit savoir.

Jean-Claude Delgènes

Jean-Claude Delgènes est économiste, expert en organisation du travail et fondateur de Technologia, l'un des principaux cabinets de prévention des risques liés au travail.

Agnès Martineau-Arbes

Après 10 ans de médecine générale, elle est depuis 20 ans médecin du travail, spécialisée en psychopathologie du travail et en prévention des risques psychosociaux. Elle a participé à de nombreux travaux sur le burn-out et sur les actions de prévention au sein de l'organisation du travail.

Bernard Morat

Ancien médecin généraliste en banlieue parisienne et médecin du travail en Bretagne. Auteur de deux ouvrages sur la programmation neurolinguistique et le changement subi (*Agir ou subir ?*). Il lance l'appel de professionnels de santé pour la reconnaissance du burn-out comme maladie professionnelle en novembre 2014.

sommaire

Introduction. 9

Un phénomène encore mal connu

- « Le burn-out est une pathologie récente. » 17
- « Le burn-out, tout le monde en parle,
mais personne ne sait ce que c'est. » 21
- « Le burn-out nous tombe dessus sans prévenir. » 27
- « Le burn-out est lié à un surcroît de travail. » 33
- « Le burn-out, c'est une simple fatigue passagère. » 39

Les maux du burn-out

- « Le burn-out est une forme de dépression. » 45
- « Le burn-out est la conséquence
d'un harcèlement moral. » 51
- « Être tout le temps connecté conduit au burn-out. » 55
- « Le burn-out peut conduire au suicide. » 59

Qui sont les victimes ?

- « Les femmes sont plus fortement affectées
que les hommes par le burn-out. » 67
- « Les personnes fragiles mentalement
sont les premières victimes. » 73
- « Le burn-out ne touche pas les dirigeants. » 79

| | |
|---|----|
| « C'est bien connu, les fonctionnaires ne risquent pas le burn-out. » | 85 |
| « Enseignant est une profession à risques. » | 91 |

Que faire en cas de burn-out ?

| | |
|--|-----|
| « Il est facile de diagnostiquer un burn-out. » | 99 |
| « Pour soigner le burn-out, il suffit de changer de travail. » | 105 |
| « Pour guérir du burn-out, une thérapie s'impose. » | 109 |

La reconnaissance comme levier de prévention

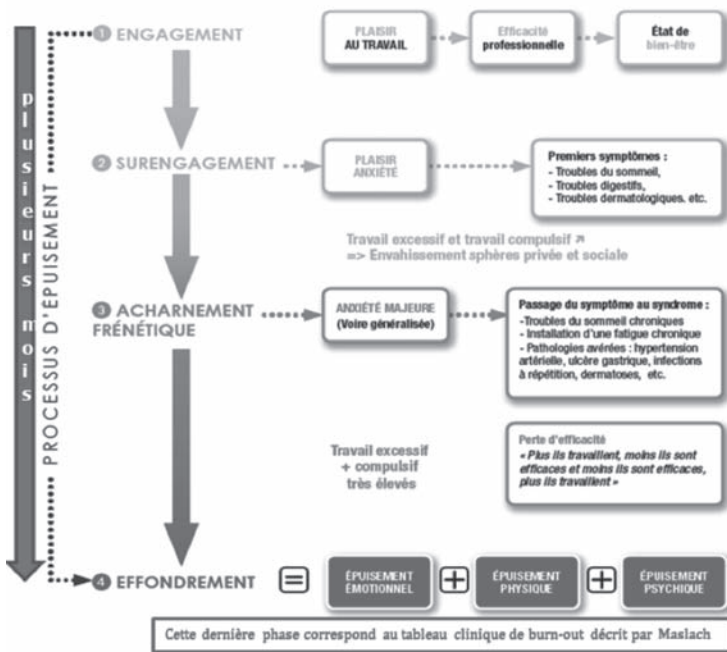
| | |
|---|-----|
| « La crise multiplie les cas de burn-out. » | 119 |
| « Le burn-out est un enjeu de santé publique. » | 123 |
| « La France est en retard dans la reconnaissance du burn-out. » | 129 |
| « Reconnaître le burn-out comme maladie professionnelle ne changerait rien. » | 137 |

Conclusion.143

Annexes

| | |
|---|-----|
| Catégories des facteurs de risques professionnels à l'origine de l'épuisement | 151 |
| Pour aller plus loin | 153 |

Les phases du syndrome d'épuisement professionnel



4 phases du syndrome d'épuisement professionnel, avec les symptômes (physiques, psychiques, comportementaux, émotionnels) les plus courants en fonction de chaque phase (« Le syndrome d'épuisement : une maladie professionnelle ». Étude Technologia, mai 2014).

« Le burn-out nous tombe dessus sans prévenir. »

*Ça ne prévient pas quand ça arrive
Ça vient de loin
Ça s'est promené de rive en rive
La gueule en coin
Et puis un matin, au réveil
C'est presque rien
Mais c'est là, ça vous ensommeille
Au creux des reins.*

Barbara, *Le mal de vivre*

L'épuisement professionnel est un processus long, émaillé de symptômes évocateurs pour celui qui sait les reconnaître et qui doivent alerter sur le risque d'aller vers le burn-out. En parler est la première étape de la prévention.

Il en est du burn-out comme d'autres « découvertes ». Quand par exemple on annonce un jour avoir observé pour la première fois une étoile lointaine, cela ne signifie pas qu'elle vient juste d'apparaître ! Elle existait évidemment depuis fort longtemps. C'est nous qui ne savions pas la voir, faute de moyens. L'étoile nouvelle n'est que le résultat de notre capacité à mieux voir. Dans le cas du burn-out, ce qui est nouveau, ce n'est pas son apparition soudaine dans le champ des troubles psychosociaux, c'est sa progression brutale et très importante dans le monde du travail depuis quelques années. Les cas de burn-out existent depuis fort longtemps, et pas que dans le monde du travail, mais ils

étaient sans doute trop peu nombreux ou trop dispersés pour être remarqués en tant que pathologie spécifique. C'est leur augmentation au travail qui les a mis sous les feux de l'actualité en attirant l'œil d'observateurs vigilants comme Loretta Bradley (1969), Christina Maslach (1974) et Herbert J. Freudenberger (1976).

Le burn-out n'apparaît donc pas comme un coup de tonnerre dans un ciel d'été. C'est bien l'aboutissement d'un processus long, parfois de plusieurs années. Freudenberger décrit 12 étapes, la dernière constituant le burn-out proprement dit. L'étude de Technologia de 2014 a ramené ces phases à quatre grandes étapes. Tout au long de ce processus, qui passe par des phases d'aggravation et d'amélioration, des signes précurseurs vont apparaître. Ils seront de plusieurs natures et toucheront aussi bien la santé physique que mentale, nerveuse et émotionnelle de la personne. Pris isolément, ils ne sont que des troubles banals. Mis en perspective dans une logique de surveillance d'épuisement professionnel, ils prennent valeur de signes précurseurs de risque de burn-out. L'observateur averti pourra remarquer des signes évocateurs d'épuisement professionnel. Mais c'est sur la progression du processus qu'il faut faire porter la vigilance et non sur la personne une fois que le burn-out est avéré.

Après une phase d'« engagement » enthousiaste dans le travail, souvent vécue très positivement au départ, la personne passe à une phase de « surengagement » dans le travail, pour répondre à la demande de celui-ci. Puis, si son vécu professionnel la stresse encore plus, et devant la difficulté à faire face efficacement, elle entre en phase dite de « résistance » au stress. Pour finir, quand elle a totalement épuisé

ses ressources nerveuses, psychiques, émotionnelles, elle franchit le point de non-retour avec un effondrement final, qui constitue le burn-out proprement dit. Que se passe-t-il à chacune de ces phases ?

L'engagement – La première phase d'engagement ne pose pas de problème. L'individu est heureux dans son travail, il est efficace et ressent du plaisir à ce qu'il fait. Il obtient – ou pense pouvoir obtenir – ce qu'il était venu chercher dans ce travail. Cette phase constitue même un facteur de protection pour la santé mentale de l'individu. C'est une phase de lune de miel avec le travail.

Le surengagement – La deuxième phase de surengagement apparaît pour pallier une charge de travail trop élevée (ou un manque de moyen, de soutien, ou de reconnaissance). Elle se caractérise par des signes comportementaux : le travail devient excessif et compulsif. Pour accomplir son travail, l'individu déborde sur les temps de repos, il en rapporte chez lui, vient plus tôt et part plus tard, il saute des pauses ou des temps de repas. Il présente des signes psychologiques de surmenage : il devient anxieux, il souffre de troubles du sommeil, il s'endort en ruminant la journée passée et se réveille souvent trop tôt en pensant à la suivante. Il peut aussi avoir des petites maladies physiques, comme des infections ORL plus fréquentes, des troubles digestifs, des problèmes de peau. La fatigue s'accumule lentement mais sûrement. La personne puise largement dans ses réserves d'énergie nerveuse. Elle néglige aussi des activités d'ordre privé pour effectuer ses tâches professionnelles.

L'acharnement – La troisième phase de résistance et d'acharnement se caractérise par une agitation de la personne qui n'arrive plus à gérer son activité. Elle court d'un sujet à un autre, elle devient inefficace, le ressent et le vit mal. Cela l'angoisse ou l'énerve. Elle refait plusieurs fois les choses pour être sûre d'elle-même mais n'y arrive plus. Elle s'acharne frénétiquement. Elle est d'une humeur très labile, passant de la colère subite à un comportement agréable. Physiquement, elle peut développer des troubles musculo-squelettiques, des problèmes d'hypertension, de phlébites, de maladies inflammatoires digestives (gastrite, ulcères, maladie de Crohn, poussée de rectocolite), des accidents infectieux plus sévères, de l'eczéma, du psoriasis. Elle s'épuise et dort mal. Il n'est pas rare aussi qu'elle s'arrête quelques jours pour ces motifs, mais ce repos est totalement insuffisant pour la faire récupérer. Dans les cas d'épuisement professionnel, le repos n'est jamais compensateur. Le cynisme se fait jour, seul moyen de se préserver : on prend de haut les collègues, les clients ou les usagers qu'on dénigre et moque. La personne fuit les lieux de convivialité, elle s'isole au travail ou dans le privé.

L'effondrement – Enfin, c'est le burn-out, un véritable effondrement qui se traduit par une rupture : fuite brutale par exemple. La personne quitte son travail brusquement ou ne revient pas du jour au lendemain : « un matin je suis allé à ma voiture et là je me suis dit : ce n'est plus possible, c'est fini, je n'y retourne plus ». Ou alors c'est la fuite par accident comme ce médecin généraliste qui se tue en voiture en fonçant de façon inexplicable dans un mur ; cette commerciale qui heurte violemment avec son véhicule le mur

de l'entreprise dans laquelle elle se rendait pour y porter un contrat. On note aussi des actes de violence contre autrui telle une brusque agression verbale et d'éventuelles violences physiques ; mais également une violence contre soi-même qui peut aboutir au suicide, à l'accident vasculaire terminal ou à l'infarctus mortel appelé aussi *Karôshi*. Le *Karôshi* (littéralement « mort par surtravail ») désigne la mort subite par arrêt cardiaque à la suite d'une charge de travail trop importante. Il est reconnu comme maladie professionnelle au Japon depuis les années 1970.

Ainsi, en sachant tout cela, il est possible, dans un premier temps, de « relire » les histoires d'épuisement professionnel qui se sont soldées par un burn-out et d'y discerner ces différentes phases. On pourra alors plus facilement repérer chez une personne en particulier des signes d'un épuisement en cours de constitution.

La difficulté de l'exercice réside dans le fait que la personne sujette à l'épuisement va, durant très longtemps, penser pouvoir s'en sortir toute seule. Il n'est pas toujours facile de lui faire prendre conscience qu'elle présente des signes avant-coureurs du burn-out. L'accumulation de ces signes doit pourtant alerter les collègues, les responsables et le médecin du travail. Souvent le sujet ne demandera pas d'aide, car il cherchera spontanément à sauver les apparences. C'est à l'intérieur qu'il se consume. Dans l'incendie, il veille en général à sauver la façade...

Contrairement à ce qui s'affirme trop facilement dans une vision héroïque du travail, le burn-out ne tombe sur personne par hasard ou sans crier gare. Il rend en revanche aveugle à ses propres manifestations. C'est pourquoi il est important de connaître et reconnaître les signes trahissant

un syndrome d'épuisement professionnel. Et c'est en cela qu'alors « il n'y a pas pire aveugle que celui qui ne veut pas voir ».