



Le BURN

OUT: comment s'en prémunir ?

Vous vous sentez démotivée dans votre travail? Vous doutez de vos compétences? Vous avez le sentiment d'être traitée injustement et de perdre tout contrôle sur votre environnement? Peut-être êtes-vous au bord de l'épuisement professionnel, plus connu sous le nom de burn out! Un fléau de plus en plus fréquent dans le monde de l'entreprise, à Luxembourg comme ailleurs.

Saviez-vous qu'au Japon, le karoshi désigne la mort subite de cadres par arrêt cardiaque suite à une charge de travail ou à un stress trop important? Là-bas, il n'est pas rare qu'un employé travaille 70 heures par semaine et les décès se comptent par milliers... Il ne faut malheureusement pas aller si loin - et surtout pas travailler autant - pour trouver des traces d'un mal qui ronge désormais de très nombreux travailleurs, ici comme ailleurs. En France, quelque quatre cents salariés se suicident chaque année. A chaque fois, l'épuisement professionnel est pointé du doigt. Alarmant, voire effrayant.

L'épuisement professionnel est, par définition, un état de dépression. Cependant, alors que la dépression peut avoir diverses origines, le burn out tire la sienne du milieu de travail. Le problème se limitait autrefois aux professionnels de la santé mais il menace aujourd'hui d'autres professions dont les cadres. "Le monde du cadre est en évolution. Il doit gérer plus de pression avec les mêmes moyens. Les objectifs

sont parfois difficilement atteignables, les missions sont complexes, parfois contradictoires", constate Patrick Mesters, fondateur de l'Institut Européen pour l'Intervention et la Recherche sur le Burn Out. "Le cadre a souvent peu de contrôle sur les problèmes car les centres de décision sont délocalisés. Il existe un impératif de résultat sur le court terme alors qu'une maturation des projets exige du temps. Enfin, peuvent coexister

un sentiment de solitude et une solidarité défaillante liée à l'éclatement des structures et à l'hyper-compétitivité entre collègues. Le déséquilibre entre vie privée et professionnelle s'accroît car le cadre doit être joignable de jour comme de nuit...". Epuisant.

Tout le monde est concerné

Autant le préciser tout de suite: personne n'est à l'abri du burn out, et d'autant moins ceux qui pensent être invincibles. "Les salariés idéalistes, enthousiastes, dévoués et perfectionnistes sont les premiers touchés", confie le Dr Patrizia Thiry-Curziotti, médecin au sein de l'Association pour la Santé au Travail du Secteur Financier à Luxembourg (ASTF). Chaque mois, son service installé à l'hôpital du Kirchberg reçoit plusieurs travailleurs au bord du gouffre. Et ils sont de plus en plus nombreux.

"De façon générale, le burn out se développe dans des situations au cours desquelles l'individu est sous pression, les

demandes psychologiques sont importantes et le pouvoir de l'individu sur son destin professionnel est limité", explique Patrick Mesters. Coach professionnel, psychiatre et consultant en entreprise, il est aussi co-auteur de "Vaincre l'Epuisement Professionnel - Toutes les clés pour comprendre le Burn Out". Il poursuit son analyse: "On peut ajouter d'autres paramètres comme la disparition de la solidarité, le climat de peur, les rôles imprécis. La liste n'est pas exhaustive et dépend de l'histoire de chacun.". Le burn out peut être aussi le résultat d'un conflit intérieur qui oppose les valeurs personnelles à celles du projet de l'entreprise. L'employé vit écartelé entre deux pôles contradictoires et il casse. "C'est le cas des infirmières auxquelles on demande de la rentabilité, au sein d'équipes à effectif réduit. Elles s'épuisent car elles n'ont plus ni le temps ni la liberté de faire leur métier qui est de soigner, écouter, soulager. Elles s'épuisent par désespoir", ajoute Patrick Mesters.

Des signes qui ne trompent pas

L'épuisement physique est le premier symptôme d'un burn out. Une fatigue dont on ne récupère plus, des plaintes atypiques sur lesquelles il est impossible de poser un diagnostic, comme des vertiges, des douleurs, des insomnies... "Les troubles du sommeil sont effectivement les premiers signes d'alerte", précise Patrizia Thiry-Curziotti, à l'ASTF. "La fatigue, la démission, le manque d'envie vont souvent de pair. La prise de poids est également à surveiller de près.". Comble de l'ironie, il s'agit souvent des meilleurs éléments. "Ils arrivent à la quarantaine. Ils n'encaissent plus autant, ont envie d'en faire toujours plus, mais perdent, malgré eux, du répondant. Ils ont tout donné pour le boulot. La facture arrive. Et c'est difficile à admettre. C'est tout aussi difficile de changer ses habitudes, de faire marche arrière pour des personnes qui se sont dévouées corps et âme durant de nombreuses années", dit le médecin du travail.

Témoignage

Claire, aide-soignante à la retraite
Pouvez-vous expliquer les circonstances qui vous ont menée au burn out?

J'étais aide-soignante. Durant de nombreuses années, j'ai vraiment apprécié travailler en hôpital, au contact des patients à qui je consacrais toutes mes journées. Après 15 ans de service, j'ai dû m'arrêter, un mois. La faute à un vilain mal de dos.

Rien de grave jusque-là...

Non, le mois d'après, j'étais de retour, heureuse de retrouver mon service. Mais l'ambiance de travail s'était détériorée. Le supérieur a dit que mon mal de dos n'était pas très grave et que j'aurais très bien pu continuer à travailler au lieu d'abandonner mes collègues qui ont souffert pendant mon absence... Une collègue m'a soutenue on me disant qu'on ne pouvait rien me reprocher après tant d'années de service. D'autres, fraîchement diplômées, marchaient derrière notre supérieur et m'enfonçaient.

Le début d'un long calvaire?

Oui, j'ai commencé à perdre le sourire. Cela devenait pénible de me lever le matin. Je m'isolais. Je faisais mon boulot comme un hamster qui fait tourner sa roue. J'ai fini par prendre des médicaments. Je me sentais comme une boîte à outils usagée que l'on pouvait jeter à la casse. Je me consumais de l'intérieur, à petit feu. Avant de finalement tomber en morceaux. Toujours le dos, mais cette fois j'ai dû passer par le bloc opératoire... ça été la fin de tout. On m'a finalement mise à la retraite.

Le meilleur moyen d'éviter l'épuisement professionnel est d'abord d'être conscient des risques encourus. "Dès le départ, il est important pour un travailleur de bien se connaître, de mettre ses limites et de ne pas se laisser totalement absorber par son métier. Il faut aussi connaître ses faiblesses et chercher l'équilibre. Le problème, c'est que les

plus jeunes ont tendance à ne pas considérer ces risques. Ils entrent dans le "moulin", sûrs de leur force, et en ressortent broyés quelques années plus tard." Pour commencer, une bonne hygiène de vie est nécessaire, voire primordiale. "Bien manger, bien dormir restent des règles de base" poursuit Patrizia Thiry-Curziotti. "Une bonne forme physique a également son importance."

Un rôle primordial pour l'entreprise

Pour éviter le pire, il est important de savoir reconnaître les signaux d'alarme. Lorsque vous en avez plein les bras, dites-vous qu'à l'impossible nul n'est tenu. Vous devez sans doute faire des heures supplémentaires à l'occasion, mais n'en faites pas une règle, car la fatigue accumulée vous rendra rapidement contre-productif. Faites attention de ne pas vous considérer comme une personne pour qui le repos est inutile. Les personnes qui évitent le burn out sont celles qui font preuve d'un détachement salutaire vis-à-vis de leur travail. Elles se disent simplement qu'elles font de leur mieux dans les circonstances. A 17 heures, elles quittent leur lieu

de travail sans culpabilité malade afin de se consacrer à leur vie familiale ou sociale. Enfin, ne croyez pas que vous êtes en mesure de réussir ce qui, pour la plupart des gens, constitue une tâche impossible. N'essayez pas de devenir un symbole de performance.

Certains responsables des ressources humaines ont compris la nature du problème, ses enjeux et passent à l'action. Reconnaître les faits n'est pas une faiblesse. Au contraire! La chute en plein vol d'un collaborateur à fort potentiel est l'occasion de se poser des questions sur son fonctionnement, sa cohérence par rapport à ses valeurs. L'entreprise qui ose en parler, renforce la loyauté de son personnel à son égard et prépare l'avenir. Et le psychiatre de conclure: "Les travailleurs, suivis et soutenus, sortent renforcés de l'épreuve. Reconnaître ses limites devient une force intérieure. Réussir un burn out, c'est se réengager dans une dynamique professionnelle performante au sein d'une vie à réussir et non plus subie."

Michaël Peiffer

En bref

Prix Empreinte 2009

Pour la campagne "Help for a life without tobacco"

Organisé par les professionnels de la communication et par la presse médicale, le Prix Empreinte récompense chaque année en France, les meilleures campagnes de communication ayant pour thème la santé. L'agence Comed a sans doute contribué au succès remporté à cette occasion par la campagne européenne "Help For a Life Without Tobacco" puisque c'est elle qui a assuré le volet luxembourgeois en tant que partenaire exécutant de l'agence Ligaris pour le compte de la Direction générale de la santé et des consommateurs.

Un salarié sur deux est prêt à renoncer à sa voiture pour aller travailler

Les habitudes de transport sont souvent difficiles à modifier, mais elles ne sont pas immuables. Selon l'enquête réalisée par Monster, près de la moitié des salariés, ayant répondu à l'enquête, se dit prête à moins utiliser en 2010 sa voiture pour aller travailler, soit en ayant recours au covoiturage, soit en utilisant les transports en commun. Ainsi, 22,92% des personnes interrogées, soit plus d'une sur cinq, affirment être disposées à ce changement parce que réduire l'usage de sa voiture est "mieux pour l'environnement". Ce résultat traduit clairement une prise de conscience autour des valeurs du développement durable. Parallèlement, 15,47% déclarent qu'en modifiant leurs habitudes de transport, ils feront des économies. Ce thème est sensible en période de difficultés économiques. Il induit une modification des comportements face à la crise. Enfin, 9,16% des personnes ayant répondu à l'enquête sont prêtes à utiliser les transports en commun si leur employeur prend en compte le coût de leur abonnement. Cependant, 42,40% déclarent ne pas vouloir modifier leurs habitudes, soit parce que leur travail ne le permet pas, soit parce que leur trajet est trop spécifique.

Projet international

"Conversations for a smarter planet"

Table ronde le jeudi 25 mars 2010 à 18 h 30. IBM -en collaboration avec paperJam- invite des décideurs et penseurs luxembourgeois à discuter autour de l'évolution des organisations. Table ronde animée par Jean-Michel Gaudron, rédacteur en chef de paperJam - avec la participation e.a. de Jean-Claude Bintz (Lakehouse), Marie-Jeanne Chèvremont-Lorenzini (Arendt & Medernach), Marc Gerges (Luxair) et Michel Vlasselaer (IBM Global Business Services, IBM Benelux). Le lieu est à définir.