

OÙ VA L'ARGENT DE VOS IMPÔTS ?

LE VIF

LE
L'EXPRESS

VIF

LEVIF.BE

LE VIF 32^e année n° 25 L'EXPRESS n° 3285
hebdomadaire du 20 au 26 juin 2014
BEL/LUX 5 € - P509558 - ISSN 0774-2711

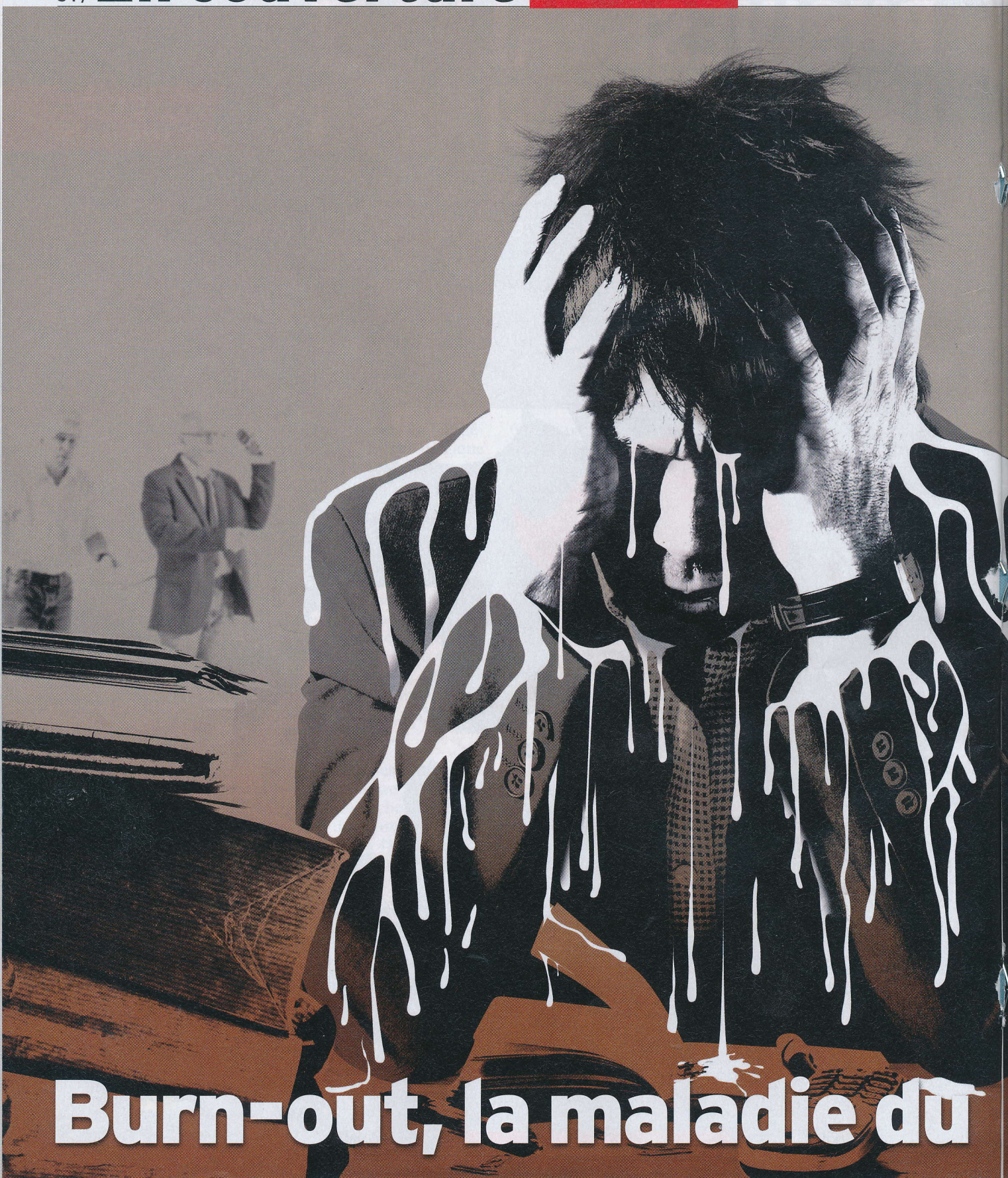


BURN-OUT

Comment y échapper

- Les causes du nouveau mal du siècle
- Les signes avant-coureurs
- La Belgique à la pointe de la prévention





Burn-out, la maladie du

Il gagne du terrain mais reste un problème mal connu, voire nié. Très préoccupant sur le plan humain, il n'est pourtant pas une fatalité. Bien traité, le burn-out peut s'avérer la source d'une véritable renaissance. Explications.

Par **Barbara Witkowska** - Illustrations : **Jessy Deshais**

U

n scoop, pour commencer ! Le 1^{er} septembre prochain entrera en vigueur une nouvelle législation où il sera question, pour la première fois, de « risques psychosociaux au travail ». Certes, en Belgique, chaque employeur est déjà responsable, légalement, du bien-être de ses salariés. Et la législation s'applique également aux agents de l'Etat. Mais ce « bien-être » se limitait jusqu'ici à la prévention de la violence et du harcèlement moral ou sexuel au travail. Désormais, la prévention devient globale et intègre les risques psychosociaux, tels la dépression, le burn-out, des idées suicidaires et des angoisses. Bref, tous les risques pouvant porter atteinte à la santé et à la sécurité du travailleur.

« La nouvelle législation est très large, explique Anne Witmeur, avocate à Bruxelles, associée du cabinet MCW Avocats, spécialisée dans le droit du travail. En effet, par « risques psychosociaux » il faut entendre – chaque mot ayant son importance – « la probabilité qu'un ou plusieurs travailleurs subissent un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique, suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail sur lesquelles l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger ».

Concrètement, à quoi vont aboutir ces nouvelles dispositions ? Un travailleur qui estime subir un dommage psychique aura la possibilité de s'adresser directement à un membre de la hiérarchie ou de recourir à la procédure interne, en prenant contact de manière informelle avec la personne de confiance ou le conseiller en prévention. Il pourra, aussi, introduire une demande d'intervention ●●●

« trop »

... formelle soit à caractère individuel, soit à caractère collectif. C'est là que réside la grosse nouveauté car cette demande d'intervention pourra entraîner une analyse des risques au niveau de l'organisation de l'entreprise. « C'est une très bonne nouvelle, se réjouit le Dr Patrick Mesters, psychiatre, fondateur et directeur de l'Institut européen d'intervention et de recherche sur le burn-out, coauteur, avec Suzanne Peters, de *Vaincre l'épuisement professionnel. Toutes les clés pour comprendre le burn-out* (collection Réponses, aux éditions Robert Laffont). La Belgique apparaît ainsi comme l'un des précurseurs dans la réflexion sur les risques psychosociaux. Le burn-out est enfin reconnu en tant que problématique également liée aux conditions de travail. Dans ce cadre, l'entreprise sera censée faire régulièrement le diagnostic du risque psychosocial qui peut entraîner la dépression ou le burn-out. »

Le burn-out, c'est quoi ?

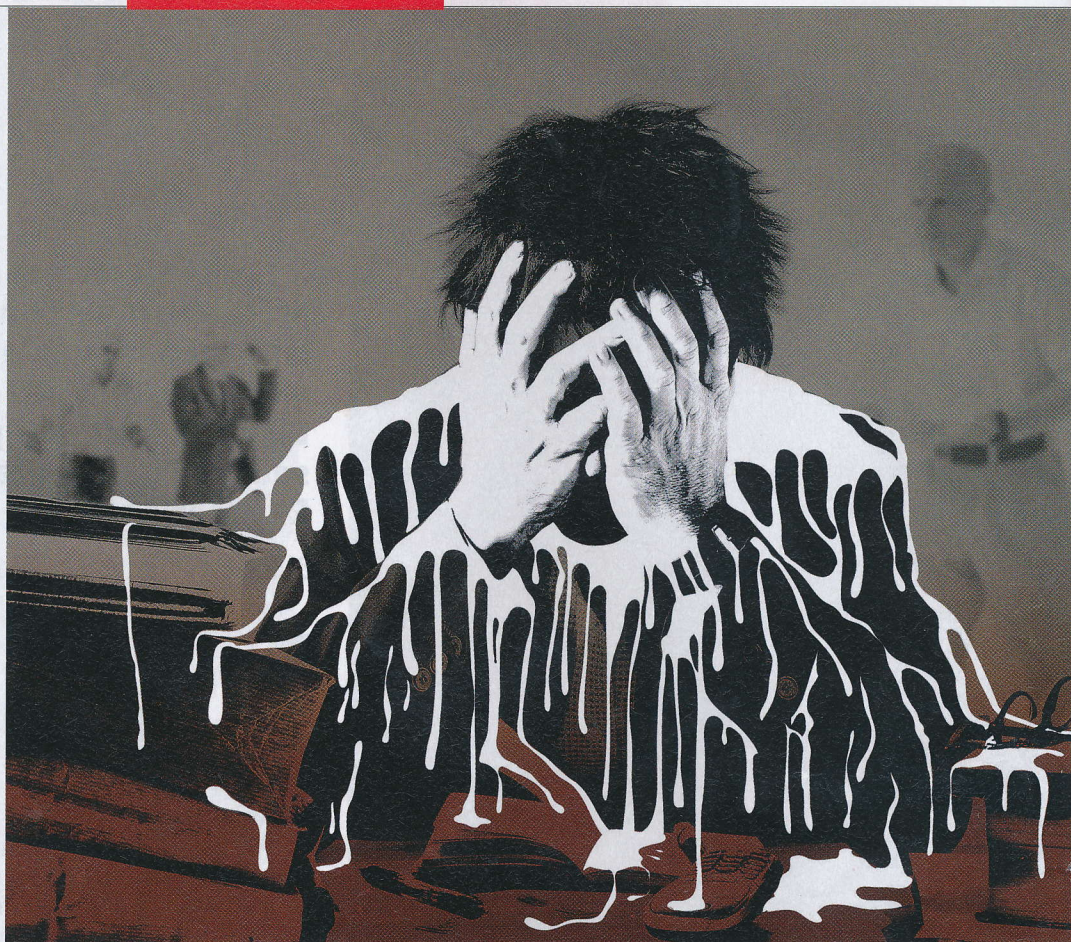
Bien que le terme nous soit familier, il est sujet à pas mal d'amalgames et d'approximations. Dans le langage courant, on le confond souvent avec le stress ou la dépression. Le burn-out n'est ni l'un ni l'autre. Il est le syndrome d'épuisement professionnel. « Le burn-out est l'expression d'une tension excessive entre l'idéal qui habite les êtres et les contraintes de la réalité qui en restreignent la réalisation, rappelle Patrick Mesters. C'est une réaction de crise après une exposition prolongée à des circonstances stressantes. Le burn-out est une combinaison d'épuisement physique, émotionnel et mental, accompagnée d'une insatisfaction professionnelle et d'une déshumanisation des relations. »

Cette maladie de civilisation se décline au pluriel. Il n'y



PATRICK MESTERS

« Le diagnostic doit toujours être effectué par un médecin. »



a pas un burn-out mais des burn-out. Aux causes externes et objectives il faut ajouter l'histoire, le parcours de la personne et son terrain psychologique. Ces facteurs se chevauchent et s'influencent mutuellement. « Le burn-out est extrêmement complexe et compliqué, souligne le Dr Patrick Mesters. Souvent deux, voire trois consultations sont nécessaires pour poser le diagnostic. Quand une personne épuisée se décide enfin de consulter, elle est en désarroi total. Le fait de pouvoir parler, de vider son sac, diminue l'intensité des symptômes. »

Les signes avant-coureurs

Le burn-out commence par les symptômes émotionnels et mentaux. Une personne réputée pour sa bienveillance, sa tolérance et son attitude zen en toutes circonstances, devient brusquement irritable, cynique, sarcastique et ironique. Une petite contrariété la fait bondir de colère, la moindre remarque la fait « exploser ». On devient anxieux, on n'arrive plus à se concentrer, les trous de mémoire se font fréquents et inquiétants. La motivation s'évanouit, on ne cesse de douter de tout, maladivement. On n'est plus soi-même, on devient quelqu'un d'autre.

« L'être pressent que son moi divisé par une lutte intestine se ruine et se transforme », dit Pascal Chabot, philosophe, professeur à l'Ihecs et auteur de *Global burn-out* (aux Puf). A ce stade survient une immense et intense fatigue, dont rien ne peut venir à bout, ni repos, ni vacances, ni

distractions. Étrangement, on devient fragile sur le plan physique, alors qu'auparavant on était si fier de sa santé de fer. On se découvre des allergies, on chope tous les rhumes, gripes et refroidissements, on perd le sommeil, on a mal partout et tout le temps. Certains développent des comportements addictifs, se lancent dans le shopping stupide et inutile, restent scotchés à Internet ou aux jeux des heures entières ou deviennent accros au *junk food*. Pour finir, on se déshumanise complètement. L'autre devient étranger, ennemi, celui qui vous veut du mal. Dans ce contexte, amis, collègues et connaissances s'éloignent, on se retrouve totalement isolé.

Les profils à risque

Tout d'abord, deux remarques qui vont à l'encontre des lieux communs. Contrairement aux idées reçues, l'épuisement professionnel ne touche ni les « paresseux », ni les incompetents ni ceux qui renâclent au travail, mais plutôt des personnes talentueuses, enthousiastes, scrupuleuses et impliquées, qui ont le souci du « travail bien fait ». Seconde idée reçue : les victimes d'un burn-out seraient des « inadaptés ». Ainsi, certains médecins du travail qualifient le burn-out, sur les certificats, de « trouble de l'adaptation ». Terme qui laisse perplexe Pascal Chabot. « C'est une expression étonnante et ambiguë, commente le philosophe. L'être humain est souple, flexible et maniable. Il a la capacité de s'adapter en peu de temps à des situations nouvelles qu'il semble d'ailleurs souvent désirer et témoigne d'une grande créativité pour multiplier des stratégies adaptatives déployées pour vivre. Je pense que l'homme doit se réaliser, c'est-à-dire se fixer et poursuivre des buts plus hauts. Or, s'adapter est rare-

ment une fin en soi et c'est là que réside le problème contemporain. »

Qui sont donc les individus qui risquent de développer un burn-out ? Le psychiatre et psychanalyste américain Herbert Freudenberger, victime lui-même d'un burn-out, a été parmi les premiers, dans les années 1970, à identifier le phénomène de la maladie, à proposer une véritable approche théorique et à dresser trois types de profils et de comportements à risque. Le premier serait le « perfectionniste », le travailleur trop dévoué, trop consciencieux et trop zélé, acceptant trop de tâches et incapable de dire « non ». Vient ensuite le drogué du travail, ou *workaholic*, dont le seul but dans l'existence est le travail et dont la vie privée se résume à zéro. Le troisième profil est celui de l'employé « autoritaire ». Il estime qu'il est le seul à ●●●

Cette maladie de civilisation se décline au pluriel. Il n'y a pas un burn-out mais des burn-out



EN QUELQUES CHIFFRES

Quelle est la situation en Belgique ? Combien de personnes sont-elles touchées par cette maladie de civilisation ? Les chiffres sont à manier avec la plus grande prudence. Selon une étude menée en 2010 à l'échelle nationale, commanditée par le SPF Emploi, il y aurait **19 000 cas de burn-out diagnostiqués**. « Ces chiffres sont probablement sous-estimés, commente le Dr Patrick Mesters de l'Institut européen d'intervention et de recherche sur le burn-out. Car il y a des gens qui ne se plaignent pas et il y a aussi tous ceux qui ne consultent pas. Pour certaines personnes, il est très difficile et douloureux de reconnaître un état d'épuisement. Cela revient à accepter que l'on n'est pas une sorte

de dieu surpuissant et qu'il est impossible de tout maîtriser. Une étude, réalisée en Suède en 2002, estimait que le burn-out toucherait jusqu'à 7 % de la population au travail. » Le mal commence aussi à s'infiltrer parmi les fonctionnaires. Depuis le 1^{er} septembre 2013, 366 agents du Service public de Wallonie (SPW), ont été victimes d'un burn-out, selon le ministre wallon sortant de la Fonction publique, Jean-Marc Nollet (1). « Le nombre de jours de maladie consécutif à un burn-out s'élève à 5 503 et le coût engendré par les absences liées au burn-out depuis le 1^{er} septembre 2013 est estimé à 949 157,44 euros », a précisé Jean-Marc Nollet. ● **B.W.**

(1) www.levif.be, 11 février 2014.

... savoir travailler, les autres n'étant qu'une « bande de cons », des nuls et des incapables. Pour résumer, ce sont les personnes les plus brillantes, motivées et dévouées, les « bons éléments », qui risquent d'être le plus vite atteintes. Ajoutons qu'à l'origine, les victimes d'un burn-out exerçaient surtout des professions d'aide : personnel soignant (médecins et infirmières), enseignants, travailleurs sociaux et éducateurs. Par la suite, elles ont été rejointes par les managers, les salariés et, aujourd'hui, les agents de l'Etat.

Etre un homme ou une femme joue-t-il un rôle dans la survenue d'un burn-out ? En absence de toute statistique sérieuse, il est très difficile de tirer des conclusions. Dans son livre *Women's burnout*, Herbert Freudenberger a avancé l'hypothèse que la maladie frapperait plus fréquemment les femmes. « Aujourd'hui, constate Pascal Chabot, les femmes sont aux prises avec les mêmes difficultés que les hommes : la course à l'adaptation, la recherche de reconnaissance et la déshumanisation. » Mais partagées entre leurs vies professionnelle et familiale, confrontées à des choix cornéliens, les femmes développeraient plus facilement un épuisement émotionnel. Cela dit, elles ont un avantage car elles sont capables de mieux exprimer leurs émotions. Les hommes, en revanche, montreraient « des signes de dépersonnalisation » (colère, agressivité, hostilité) plus accentués vis-à-vis de leurs collaborateurs ou clients.

Des responsabilités partagées

Dans la genèse du burn-out on épingle facilement la responsabilité de l'entreprise et d'un management parfois inapproprié. Or les responsabilités sont partagées. « Souvent, les gens ont tendance à avoir une vision unifocale du phénomène, pointe Moïra Mikolajczak, professeure de psychologie et de psychologie médicale à l'UCL. Il ne faut pas oublier que les causes sont multifactorielles. En premier lieu, je citerai la cause sociétale. On le sait, les temps sont durs et le contexte économique-social est de plus en plus tendu. Le chômage, la crainte du licenciement, la mondialisation, la concurrence, les fusions et les restructurations d'entreprises plongent les gens dans des changements permanents générateurs d'angoisse et de stress. »

Ensuite, il y a les causes structurelles, inhérentes à l'entreprise. Des auteurs proposent de résumer les causes organisationnelles du burn-out en six domaines : la surcharge de travail, le manque d'autonomie, le manque de reconnaissance, le manque de justice, les conflits entre les valeurs des travailleurs et celles de l'entreprise et, enfin, l'effondrement du sentiment collectif. Ces facteurs favorisent et

accélèrent la démotivation, la résignation, la fatigue et la souffrance. Enfin, la troisième cause est individuelle et touche à la fragilité de chacun d'entre nous. Les personnes vulnérables, maîtrisant mal la gestion de leur énergie, trop perfectionnistes ou ayant une vision trop idéaliste de leur travail, sont particulièrement exposées. « Nous avons peu de prise sur la première cause, note la psychologue. Il appartient aux politiques de s'interroger sur les nouvelles logiques économiques. Au niveau de l'entreprise, il est possible d'améliorer les choses. Le premier pas consiste en une remise en question des valeurs et des objectifs. Ensuite, il faut faire en sorte que le travail ait du sens pour les travailleurs.



Sur le plan individuel, enfin, il s'agit de renforcer ses capacités à réagir aux pressions. Pour lutter contre le burn-out, il faut avoir une vision globale du phénomène. »

Une prise en charge pluridisciplinaire

Dans le burn-out, il n'y a rien d'irréversible. Il est tout à fait possible de venir à bout de la maladie et de retrouver un sens à la vie professionnelle. Mais la prise en charge doit se faire par une équipe pluridisciplinaire. « Le diagnostic doit toujours être effectué par un médecin, résume Patrick Mesters. J'envoie toujours les patients chez leur généraliste car j'estime que c'est lui qui les connaît le mieux et il reste toujours le chef d'orchestre dans le traitement de la souffrance au travail. Lorsque le diagnostic est posé, il faut impérativement arrêter de travailler et prendre du repos. Or, certains patients le refusent... Il faut se montrer patient, persévérant et batailler pas à pas pour que ces personnes courageuses et motivées acceptent *in fine* de souffler. En-



MOÏRA MIKOLAJCZAK

« Pour lutter contre le burn-out, il faut avoir une vision globale du phénomène. »

suite, il faut se tourner vers des thérapies comportementales. Un thérapeute d'orientation cognitivo-comportementale va aider à apprendre comment gérer sa vie et ses croyances, comment travailler la confiance en soi et la capacité de dire "non", etc. Ce n'est pas le moment d'analyser pourquoi on est en prise avec des difficultés, en retournant dans la petite enfance, par exemple. J'insiste, à ce stade-là, il faut souvent d'abord s'occuper du "comment". S'expliquer le "pourquoi" viendra en cours de route ou après la phase aiguë. A la fin de la thérapie, il peut être intéressant de voir un coach spécialisé qui connaît bien le monde de l'entreprise,

Pour s'en sortir, il faut certes du courage et de l'humilité, il faut cesser de se juger et de se blâmer

Environ 80 % des personnes victimes d'un burn-out reprennent le même travail. Pour les autres, il sera question de licenciement, de prépension ou de réorientation. Seulement une infime partie des patients change de métier et de vie. Il est donc tout à fait possible de « réussir » son burn-out.

Pour s'en sortir, il faut certes du courage et de l'humilité, il faut cesser de se juger et de se blâmer. Bien préparé, bien coaché, on peut retourner au travail avec un autre regard sur le monde. Le repos de plusieurs mois, accompagné d'une prise de recul et de distance, est souverain pour refaire le point sur la vie, revoir son investissement dans le travail, rechercher un nouvel équilibre, se tourner vers d'autres valeurs et réfléchir sur les vraies priorités. « Dans ce contexte, on peut parfois, et il faut le souhaiter, parler d'un burn-out réussi, conclut Pascal Chabot. J'aime bien cette expression car non seulement elle dédramatise un peu l'épreuve mais débouche aussi sur une métamorphose. La personne se reconnecte à ce qui fait sens pour elle. » • B.W.

Faites le test

Etes-vous concerné ? Évaluez-vous et mesurez votre degré de stress sur le site : Sesentirbienautravail.be

UN PEU D'HISTOIRE

Faisons une petite incursion dans le passé. Il existe, dans l'histoire de l'humanité, un exemple d'un « ancêtre » du burn-out, aujourd'hui complètement tombé dans l'oubli. Il est opportun de le rappeler pour mieux comprendre les enjeux contemporains. L'acédie (qui n'est pas une simple « paresse ») appartenait jadis à l'Eglise, comme le burn-out appartient aujourd'hui au monde de l'entreprise.

« Théorisé par les docteurs de l'Eglise, cet affect a fait son apparition vers le III^e ou le IV^e siècle après Jésus-Christ et a perduré jusqu'au XVIII^e siècle, explique le philosophe Pascal Chabot. Il s'agit donc, pour l'Eglise, d'une histoire très longue et très importante. L'acédie faisait parfois perdre aux moines la foi dans le système divin. Comme le burn-out d'aujourd'hui, elle touchait les meilleurs éléments : les moines les plus fervents et les plus investis, impliqués le plus profondément au service de la foi. Des religieux qui n'ont jamais douté, se sont trouvés un jour fatigués de Dieu. L'acédie, considérée comme péché capital, a été prise très au sérieux par l'Eglise. La hiérarchie en avait très peur car elle était un déclencheur possible de l'athéisme. Etre fatigué de Dieu, c'est se priver de toute rédemption. La grâce ne serait pas au rendez-vous. L'acédie touchait les moines, les "perfectionnistes de la foi" en affectant leurs relations avec Dieu, tout comme le burn-out d'aujourd'hui altère les relations avec l'entreprise. Ce parallèle me semble important et intéressant. »

L'acédie est « la paresse de Dieu », l'excès de prière a raison de la foi. La lassitude est spirituelle. Le burn-out est le résultat de la perte de sens et de la perte de contrôle dans une vie. Dans les deux cas, il s'agit d'une maladie du « trop ». • B.W.



pour apprendre à gérer le retour au travail et les rapports avec les supérieurs, à redéfinir les valeurs et les priorités dans la vie, à savoir comment aménager son temps et faire face aux situations stressantes. »

Le mythe de l'ex-burn-outé qui « change de vie » pour se consacrer à l'humanitaire ou à l'écologie, bref, à un travail proche des gens et de la nature, empli de sens, est un cliché.



PASCAL CHABOT

« On peut parfois, et il faut le souhaiter, parler d'un burn-out "réussi". »