

# Le burn-out, une fatalité aujourd'hui ?

## SIGNAUX D'ALERTE



Le burn-out – syndrome d'épuisement professionnel – est l'aboutissement, le stade final d'un processus de *souffrance au travail*. Cette souffrance touche beaucoup plus de monde que le burn-out lui-même et constitue un sérieux problème de santé publique. Prévenir le burn-out, c'est s'occuper de cette *souffrance au travail*.

Ce que la personne peut ressentir ou observer en elle et qui constitue des *signaux d'alerte*:

- Nervosité
- Irritabilité
- Agressivité
- Fatigue (physique, nerveuse, émotionnelle)
- Troubles musculo-squelettiques («bobos» divers)
- Troubles psycho-somatiques (maux de tête, de ventre, diarrhée, constipation)
- Anorexie
- Boulimie
- Consommation de psychotropes (alcool, anxiolytiques, somnifères, autres drogues)
- Démotivation, démolisation
- Baisse des capacités intellectuelles, pertes de mémoire
- Troubles du sommeil (insomnie, réveil précoce)
- Ruminations mentales
- Perte de l'estime de soi
- Perte de la joie de vivre
- Confusion mentale
- Inefficacité
- Imprécisions
- Envahissement de la vie privée par le travail
- Perte des liens sociaux
- Perte du sens de son travail
- Sentiment d'inutilité ou de vide
- Perte d'espoir
- Cynisme
- Peur
- Angoisse
- Idées noires
- Pensées suicidaires

# LES SOURCES DE LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL



## Quelques consensus sociaux fâcheux

- Le profit maximum considéré comme une quête légitime
- La compétition comme façon de vivre et de travailler
- Il faut se dépasser
- «No limit!»
- Le monde appartient aux vainqueurs – malheur aux perdants
- L'exigence de la perfection
- L'exigence de l'excellence, même là où elle n'a pas lieu d'être
- La valorisation du sacrifice individuel
- L'individualisme, le «chacun pour soi»
- L'impatience: «tout, tout de suite»
- La quête du moins cher, toujours moins cher...
- ... jusqu'au *gratuit*, comme si c'était normal de ne rien payer.
- Le non respect de l'être humain, de la nature, de la vie.

## L'organisation du travail

- La surcharge chronique
- Le manque de moyens
- Les demandes exagérées
- Le flou ou l'absence de cahier des charges
- Les réunions improductives
- Les évaluations absurdes
- Quand on n'a plus les moyens de faire du bon travail, on finit par vraiment ne plus faire du bon travail
- Quand on ne fait plus du bon travail, on finit par perdre l'estime de soi

## L'ambiance de travail

- L'individualisme
- La rivalité au lieu de la coopération
- Le management par la peur
- Les toxiques relationnels tolérés, voire banalisés

## La personnalité

- Le perfectionnisme
- L'abnégation
- Le manque d'assurance
- Le manque d'affirmation personnelle
- Le manque d'estime de soi
- La confusion entre les enjeux pratiques et les enjeux affectifs ou émotionnels



# REMÈDES GÉNÉRAUX

## Au niveau du management

Il s'agit de veiller à:

- La clarté des cahiers des charges
- Donner des objectifs réalistes
- Faire des évaluations judicieuses, sur des points observables et sur lesquels les employés ont vraiment une influence
- Encourager la collaboration, décourager la compétition
- Pratiquer le respect des humains, des ressources, de la nature
- Valoriser les qualités des employés, au lieu de pointer leurs insuffisances
- Veiller à ce que les employés aient du plaisir à travailler
- Donner les moyens nécessaires à chacun pour qu'il puisse atteindre l'objectif «travail de qualité»
- Considérer les employés comme des êtres humains et non comme des pièces dans une grande machine
- Que le travail de chacun ait du sens
- Montrer de la reconnaissance envers les employés
- Mettre en œuvre l'objectif «zéro toxique relationnel»

## Au niveau des groupes

Chacun, à son niveau, peut:

- Cultiver l'entraide plutôt que la compétition ou l'égoïsme
- Distribuer de la reconnaissance aux collègues qui aident et qui travaillent correctement
- Contribuer à l'objectif «zéro toxique relationnel»
- Éviter de faire des jeux de pouvoir et désamorcer ceux qui existent déjà
- S'appliquer à alléger l'ambiance, au lieu de l'alourdir
- Cultiver et encourager une approche professionnelle du travail
- Être scrupuleux et très focalisé sur les enjeux pratiques; les enjeux affectifs et émotionnels sont automatiquement pris en compte par le «zéro toxique relationnel» et par l'entraide
- Faire montre de respect à l'égard des autres
- Se faire respecter
- Diffuser de la bonne humeur, au lieu de la râlerie

# REMÈDES INDIVIDUELS



- Il convient de se fixer uniquement et de n'accepter, pour soi-même, que des objectifs réalistes.
- Si vous travaillez correctement – en plus *correctement vite* – et que vous n'arrivez pas au bout du travail à faire, ce n'est pas vous qui avez un problème, c'est l'entreprise. C'est elle qui devrait prendre des mesures. Vous êtes juste sensé remonter cette information à qui de droit. Si vous n'êtes pas entendu... tant pis pour l'entreprise!
- «Qui ne peut ne peut.»  
(Jean Villard, dit Gilles)
- Il y a ce qu'on peut changer et ce qu'on ne peut pas changer. Il convient de s'appliquer à améliorer ce qu'on peut et d'accepter les choses qu'on ne peut pas changer.
- Si on ne reçoit pas de reconnaissance de la part de ses supérieurs, il faut apprécier celle qui vient des collègues et des clients. Et puis, on peut s'arranger pour en avoir dans sa vie privée et ses loisirs — en particulier dans la vie associative.
- Quand on est dans un environnement toxique, au milieu du manque de respect, il ne faut pas prendre les choses personnellement.
- Personne ne sera à lui tout seul le sauveur d'une entreprise qui dysfonctionne. Ce qu'il faut sauver à tout prix, c'est son estime de soi. Quand le maximum qu'on peut faire, c'est du «travail correct», il faut savoir s'en contenter.
- Il est très important de se ressourcer : des ballades dans la nature, de la musique, des contacts avec de l'art, des contacts humains enrichissants, etc. C'est cela, le vrai équilibre «travail – vie privée» (*work life balance*).