

Compte-rendu de la Conférence sur la prévention du Burn-Out

Avec le Dr Patrick Mesters et M. Roger Ortman,

European Institute for Intervention and Research on Burn-Out

Bruxelles, jeudi 19 juin 2014

Après une brève introduction de Cristiano Sebastiani, Président de R&D, de Maria Glowacz-de-Chevilly, secrétaire politique de R&D, et de Blandine Pellistrandi, membre du comité exécutif de R&D, le Dr Mesters est entré dans le vif du sujet.

- **Intervention du Dr Mesters**

Qu'est-ce que le burn-out ? qu'est-ce que le stress ? Qu'est-ce que la dépression ? Il faut distinguer ces trois états.

- Le burn out n'est ni un signe de déficit professionnel, ni un handicap psychologique.

- Face à cette problématique, il faut réadapter les **styles de management**; il faut investir et réinvestir la qualité des liens entre les gens.

- Nous sommes tous **co-responsables** dans la lutte contre le burn out. Personne n'est coupable, mais il faut cesser de nier une telle situation.

Le stress est un mécanisme humain naturel qui permet de gérer les changements qui interviennent dans la vie. Chacun ajuste son comportement grâce à une boîte à outil qu'il a en lui et qui varie en fonction de la personnalité, des stratégies personnelles mises en œuvre, de l'expérience professionnelle et de la santé. Cependant, le stress peut devenir négatif ("*distress*") lorsque les stratégies d'adaptation sont mises à mal et dépassées par un ensemble d'évènements incontrôlables, notamment dans le travail, l'environnement...

Définition européenne du stress professionnel: lorsque les demandes de l'environnement professionnel dépassent la capacité du travailleur à s'y adapter ou à les contrôler.

Un stress à long terme, et de manière répétitive, mène à une perte de moyens. Une absence de soutien, des conflits entre les valeurs personnelles et les valeurs de l'environnement au travail peuvent mener au burn out.

La réaction au stress dépend de chaque individu, il y a une dimension culturelle et les perceptions varient en fonction du temps, du conflit entre l'individuel et le collectif, entre la stabilité ou le chaos, entre la compétition ou la coopération et la communication (explicite versus implicite)

Le burn out est le résultat d'un **conflit** entre :

- ce que l'on aimerait faire/ ce qui nous ait demandé de faire

- le rêve/ la réalité
- les valeurs personnelles/ la structure

Quels en sont les **symptômes**?

- une fatigue extrême
- une perte d'empathie
- une perte de satisfaction professionnelle et d'enthousiasme

Le burn out induit des changements biologiques. Le burn-out est une réalité biologique et médicale.

Quels sont les **signes annonciateurs**?

- perte de sommeil
- abus de la boisson
- absence de vie sociale

Les personnes concernées sont des travailleurs appliqués, avec des difficultés à dire "non" et ayant un fort sens de responsabilité morale. Elles sont face à une difficulté à trouver un équilibre entre leur vie privée et professionnelle. Des personnes qui n'ont pas de famille et/ou qui n'ont pas de vie sociale sont plus touchées.

Ce type de comportement est le résultat de croyances instaurées durant l'éducation, dès l'enfance: "dépêche-toi" (ne perds pas de temps), "sois fort(e)" (ne compte que sur toi-même), "sois parfait" (tout doit être parfait) "sois gentil" (ne dis jamais non).

Or, la personne doit donc **apprendre à dire "non"** et à **fixer des limites**. Sinon, cela peut mener à des formes d'intimidation voir d'humiliation, la fixation d'échéances trop courtes et intenable, des phénomènes de déstabilisation, et une forme harcèlement moral... des éléments qui sont les causes majeures du burn-out.

- *Intervention de M. Roger Ortmans, spécialiste de la gestion systémique*

Comment **anticiper** de tels risques? Une **approche systémique** permet de comprendre et prévenir le risque du burn out.

D'ailleurs, le burn-out est en fait un "cadeau" d'un point de vue organisationnel: cela signifie qu'il faut repenser certaines choses au sein de l'organisation.

Les **signes annonciateurs** doivent être détectés dans les structures concernées : les congés maladie de courte durée qui se multiplient, les plaintes des clients, les erreurs professionnelles, les conflits, les rumeurs et les ragots, la persécution collective, le harcèlement, les postes vacants que l'on arrive pas à remplir, la difficulté à retenir ou attirer les éléments talentueux, un taux élevé de remplacement, des employés temporaires, de nombreuses heures supplémentaires...

Il y a **trois éléments de réponse** face au burn out : corporatif, managerial et individuel.

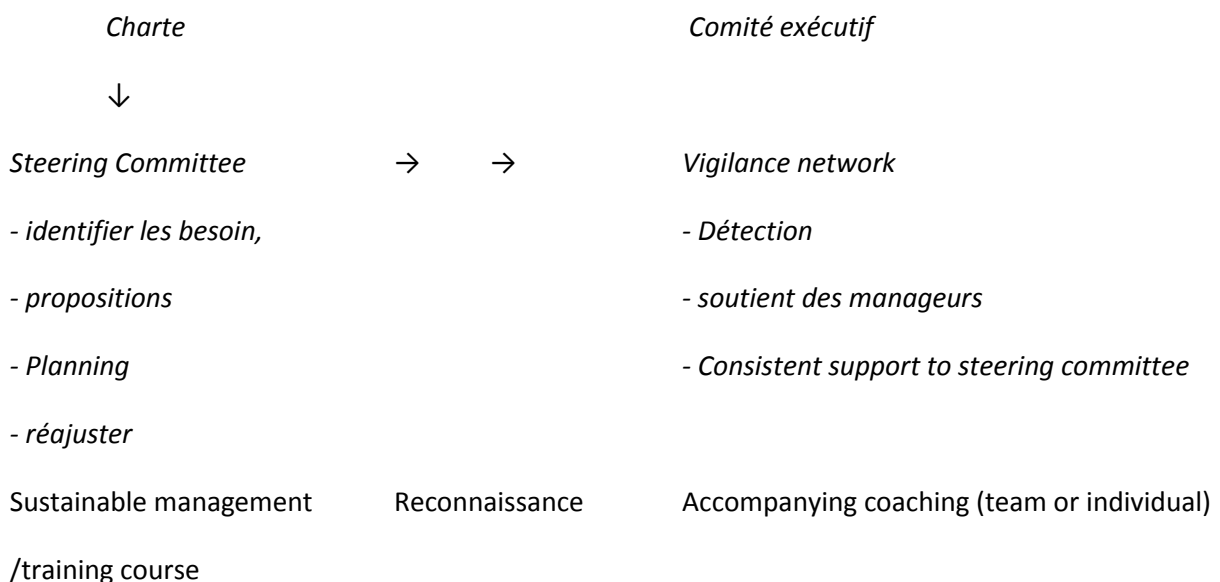
1) La réponse au niveau **corporatif**

- mobilisation de l'intelligence collective, feedback, utilisation du potentiel des personnes
- arrêter de culpabiliser
- co-création d'un élan collectif culturel

Outil: étape 1 - **Questionnaire de satisfaction**

Étape 2 - mettre en place un **plan de prévention** avec un **engagement de la haute hiérarchie**

2) La réponse au niveau **managerial**



Chaque manager doit détecter, prévenir et protéger son équipe.

C'est une responsabilité partagée. **Le style managérial est très important:** il faut maintenir un engagement durable.

Cela nécessite de **porter attention:**

- **aux relations** (encourager les relations constructives)
- **la charge de travail** (aider à réduire)
- **la reconnaissance** (tangibles et non tangibles)
- **la justice** (valeur non négociable, confiance mutuelle, ouverture et transparence, respect mutuel)
- **Autonomie** (autoriser une autonomie optimale: échéances, organisation et travail constant)

- clarifier les règles du jeu (visibilité, stratégies, valeurs)

Ce genre de comportement nécessite un certain courage, une position (C'est un travail permanent, de tous les jours) et une éthique.

3) La réponse au niveau **individuel**

- prendre des pauses régulières,
- faire de l'exercice physique,
- réduire la consommation de tabac, de café, de thé (produits excitants),
- être sociable, avoir un réseau d'amis/de relations...
- prendre du plaisir à faire quelque chose qui vous plaît au moins une fois par jour

Pour autant, si le burn out fait son apparition: informez-vous, faites un diagnostic, des psychologues et thérapeutes seront proposés, ainsi que du coaching, et une évaluation à 360 degrés.

Le burn out est une crise, ce n'est pas une maladie, et peut mener à de grands changements positifs dans la vie.