



# Chapitre 1. Comprendre le phénomène de Burnout

## 1.1 Introduction

Ces derniers temps, comment échapper à tout point de vue au phénomène du Burnout?

En effet, on en parle, on l'évoque, le sous-entend, il rentre peu à peu dans le langage commun, et certaines personnes font leur propre diagnostic de Burnout.

On en parle, certes, mais connaissons nous clairement ce syndrome, ses causes, son mécanisme ? Quelles sont les actions qui sont menées actuellement pour tenter de stopper cette épidémie ? S'agit-il d'un problème ponctuel, de notre temps, ou s'inscrit-il dans la durée ?

Le Burnout est un terme anglo-saxon inspiré de l'industrie aérospatiale ; il fait référence à l'épuisement de carburant d'une fusée, avec pour conséquence la surchauffe et le risque d'explosion de la machine.

Cliniquement, chez l'humain, il s'agit plus d'un arrêt brutal que d'une explosion, par épuisement complet des ressources aussi bien physiques, psychiques et cognitives.

Ce phénomène a été décrit pour la première fois dans les années 1970.

Beaucoup étudié ces dernières années dans la population médicale, et très peu dans la population générale, si bien que sa prévalence est à ce jour difficilement quantifiable.

Toute personne engagée au quotidien dans une relation d'aide avec autrui, et soumise à un stress chronique, est susceptible de faire un Burnout.

Il s'agit d'un véritable problème de santé publique et économique, puisqu'il touche des fonctions supports de notre société.

Au point que le conseil de l'Ordre des médecins de la Région Rhône-Alpes a créé l'association ASRA, qui a pour but de venir en aide aux 25 000 médecins de la région, qui ont accès désormais à un numéro vert, en cas de besoin.

Le Burnout est donc un syndrome d'épuisement. Ces causes se retrouvent aussi bien sur le plan personnel que professionnel. Elles peuvent être classées en cinq axes : charge de travail, charge intellectuelle, charge émotionnelle, traits de personnalité et l'absence ou l'insuffisance de facteurs de protection.

La prévention du Burnout consiste à identifier dans ces cinq axes, tous les facteurs de risques pouvant contribuer à un stress chronique, puis rechercher les déterminants de ces facteurs pour enfin agir dès que possible sur chaque déterminant. Et dans le même temps, favoriser et développer les facteurs de protection.

Un facteur de protection est tout ce qui va apporter à l'individu plaisir et réconfort au niveau émotionnel (satisfaction), psychique (les « bons » sentiments) et sensorielles (les cinq sens).

En cas de Burnout avéré le seul traitement efficace est le repos physique et le répit intellectuel ; puis préparer au retour à une vie sociale et professionnelle qui ne devra pas être identique à la vie antérieure, sinon la rechute sera quasiment inéluctable.

N'oublions pas cette magnifique définition du verbe soigner : s'occuper du bien-être et du contentement de quelqu'un.

Par extension, se soigner c'est s'occuper de son bien-être et de son contentement.

Nous voyons bien que nous pouvons être à la fois source de protection pour les autres, et acteur de sa propre prévention de ce phénomène d'épuisement.

Force est de constater qu'une fois de plus, la médecine a ses limites et qu'elle ne peut pas tout résoudre.

Dans la prévention du Burnout, la philosophie, la sociologie, la socio-psychologie, le management, l'éducation, la politique sont autant de compétences qui pourraient contribuer à la préservation du bien-être de l'individu de façon durable

## **1.2 Un peu d'histoire**

Le Burnout (ou « syndrome d'épuisement professionnel » en français) est un terme anglo-saxon inspiré de l'industrie aérospatiale. Il fait référence à l'épuisement de carburant d'une fusée avec, pour conséquence, la surchauffe et le risque d'explosion de la machine. Nous comprenons donc que le Burnout est sensé toucher des « sujets fusées » hyperactifs, en permanence contraints à une obligation de résultats et qui épuisent leur énergie jusqu'à se faire exploser.

Ce concept a été la première fois évoqué, en 1969, par le Docteur Loretta Bradley qui a désigné un stress particulier lié au travail sous le terme de « Burnout ».

Il a été réellement développé, en 1974, par le Docteur Herbert J, Freudemberger, psychiatre-psychanalyste, qui travaillait dans un centre pour toxicomanes et qui rapporta le mal-être des bénévoles de son centre.

La psychologue, Christina Maslach, a poursuivi ce travail, en 1976, en décrivant le Burnout, et en faisant d'autres études sur les manifestations d'usure professionnelle. Elle a conçu une échelle d'évaluation du risque de Burnout qui porte son nom.

Ce syndrome est en augmentation depuis une trentaine d'année et affecte beaucoup de professions.

En fait, toute personne engagée au quotidien dans une relation d'aide avec autrui et soumise à un stress professionnel chronique est susceptible d'être un jour atteinte de ce mal, d'autant plus que ces activités demandent beaucoup de capacités cognitives.

Nous comprenons donc pourquoi les soignants et, en particulier les médecins y sont très sensibles.

### **1.3 Epidémiologie**

Les études conduites jusqu'à présent présentent des résultats très variables et ne concernent que la population médicale et en particulier la médecine générale.

Les résultats sont variables en fonction des critères diagnostic retenu.

Toutes les dernières études utilisent l'échelle de Maslach.

Aucune, à notre connaissance, n'utilise des critères purement clinique, ce qui est regrettable puisqu'en matière de psychopathologie, seul l'examen clinique du psychisme ne doit être retenu pour établir des diagnostics.

Ceci explique le peu de fiabilité que nous pouvons accorder à toutes ces études sur le Burnout.

Enfin il existe un énorme biais de recrutement : ces échelles ont été remplies par des médecins encore en activité et sur leur lieu de travail ; ceux qui sont en arrêt de travail ou qui on décidé de cesser leurs activités ne sont pas inclus.

Cependant, l'échelle de Maslach reste à ce jour un bon outil de dépistage des risques de faire un Burnout.

## 1.4 L'échelle de MASLACH

Indiquez la fréquence à laquelle vous ressentez ce qui est décrit à chaque item. Entourer le chiffre correspondant à votre réponse							
	Jamais	Quelquefois par année au moins	Une fois par mois au moins	Quelques fois par mois	Une fois par semaine	Quelques fois par semaine	Chaque jour
1. Je me sens émotionnellement vidé par mon travail	0	1	2	3	4	5	6
2. Je me sens « à bout » à la fin de ma journée de travail	0	1	2	3	4	5	6
3. Je me sens fatigué(e) lorsque je me lève le matin et que j'ai à affronter une autre journée de travail	0	1	2	3	4	5	6
4. Je peux comprendre facilement ce que mes malades ressentent	0	1	2	3	4	5	6
5. Je sens que je m'occupe de certains malades de façon impersonnelle comme s'ils étaient des objets	0	1	2	3	4	5	6
6. Travailler avec des gens tout au long de la journée me demande beaucoup d'effort	0	1	2	3	4	5	6
7. Je m'occupe très efficacement des problèmes de mes malades	0	1	2	3	4	5	6
8. Je sens que je craque à cause de mon travail	0	1	2	3	4	5	6
9. J'ai l'impression à travers mon travail d'avoir une influence positive sur les gens	0	1	2	3	4	5	6
10. Je suis devenu(e) plus insensible aux gens depuis que j'ai ce travail	0	1	2	3	4	5	6
11. Je crains que ce travail ne m'endurcisse émotionnellement	0	1	2	3	4	5	6
12. Je me sens plein(e) d'énergie	0	1	2	3	4	5	6
13. Je me sens frustré(e) par mon travail	0	1	2	3	4	5	6
14. Je sens que je travaille trop dur dans mon travail	0	1	2	3	4	5	6
15. Je ne me soucie pas vraiment de ce qui arrive à certains de mes malades	0	1	2	3	4	5	6
16. Travailler au contact direct avec les gens me stresse trop	0	1	2	3	4	5	6
17. J'arrive facilement à créer une atmosphère détendue avec mes malades	0	1	2	3	4	5	6
18. Je me sens ragaillard(e) lorsque dans mon travail j'ai été proche de mes malades	0	1	2	3	4	5	6
19. J'ai accompli beaucoup de choses qui en valent la peine dans ce travail	0	1	2	3	4	5	6
20. Je me sens au bout du rouleau	0	1	2	3	4	5	6
21. Dans mon travail je traite les problèmes émotionnels très calmement	0	1	2	3	4	5	6
22. J'ai l'impression que mes malades me rendent responsable de certains de leurs problèmes	0	1	2	3	4	5	6

## **EPUISEMENT**

Questions 1.2.3.6.8.13.14.16.20

Degré du risque de Burnout

Total inférieur à 17 = risque bas

Total compris entre 18 et 29 = risque modéré

Total supérieur à 30 = risque élevé

## **DEPERSONNALISATION**

Questions 5.10.11.15.22

Degré de risque de burn out

Total inférieur à 5 = risque bas

Total compris entre 6 à11 = risque modéré

Total supérieur à 12 = risque élevé

## **ACCOMPLISSEMENT PERSONNEL**

Questions 4.7.9.12.17.18.19.21

Degré de risque de burn out

Total supérieur à 40 = risque bas

Total compris entre 34 et 39 = risque modéré

Total inférieur à 33 = risque élevé

**Remplir individuellement cette échelle. L'interprétation ne peut être réalisée que par le service médical, car ne peut se faire qu'en confrontant l'échelle à la clinique.**

## 1.5 Physiopathologie

### *Histoire de ressources*

C'est parce que nous nous sentons plein de ressources que nous acceptons des responsabilités, des tâches, la prise en charge de problème, de soigner, d'aider...

Et c'est parce que nous avons plaisir à le faire, que nous nous ressourçons.

Mais cela ne suffit pas.

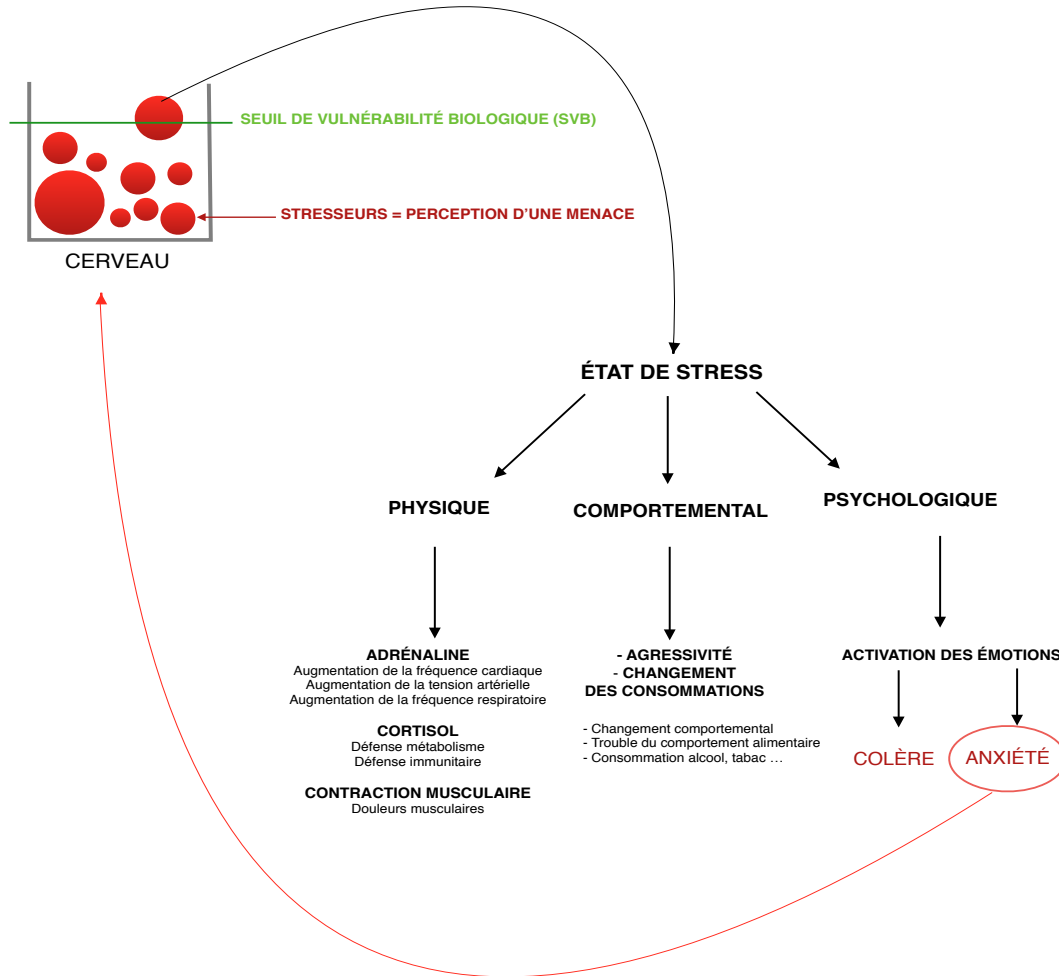
En effet si nous prenons l'exemple d'un effort physique : vous pouvez vous sentir plein de ressources pour aller courir, et éprouver beaucoup de plaisir ; mais si vous continuer cette activité alors que vous commencer à sentir une fatigue de plus en plus grande, malgré tout le plaisir du monde, votre corps épuisé s'arrêtera sur le bord du chemin malgré toute votre bonne volonté.

Après un repos suffisant (phase de récupération), vous pourrez reprendre cet effort physique.

Et bien pour le cerveau c'est le même topo.



## SCHÉMA DE VULNÉRABILITÉ BIOLOGIQUE

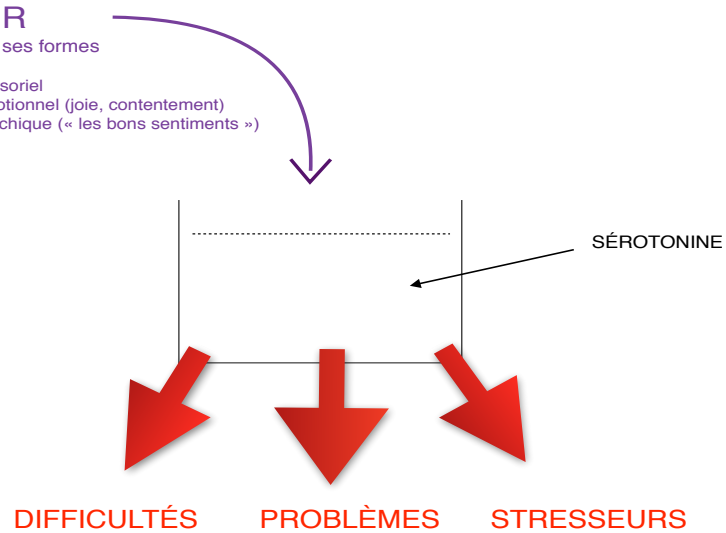


## SCHÉMA DES RESSOURCES

### PLAISIR

sous toutes ses formes

- plaisir sensoriel
- plaisir émotionnel (joie, contentement)
- plaisir psychique (« les bons sentiments »)



## Chapitre 2. Apprendre à analyser

### 2.1 Repérer les facteurs de risque et savoir les classer

- **Charge de travail** : quantité de travail x facteur temps x ressources
- **Charge émotionnelle** : nos propres émotions et celles des autres
- **Charge cognitive** : chaque fois que notre cerveau doit réfléchir pour résoudre des problèmes
- **Personnalité** : les traits de caractères favorisant un fort investissement, LOYALTE et CONSCIENCE PROFESSIONNELLE

## 2.2 Repérer les facteurs de protection

Tout ce qui permet à un individu de se ressourcer : le plaisir sous toutes ses formes :

- **Le plaisir émotionnel** : il survient à chaque fois que la réalité correspond à nos désirs ou attentes.
- **Les plaisirs psychiques** : se sentir apprécié et apprécier les autres, la reconnaissance, la justice, la maîtrise et le contrôle, la fierté, l'accomplissement personnel, la plénitude, etc....
- **Les plaisirs sensoriels** : voir ce que nous aimons voir, entendre de beaux sons ou de belles paroles, respirer de bonnes odeurs, déguster ce que l'on aime, et ressentir un bien-être physique.

## Chapitre 3. Apprendre à agir

### 3.1 Apprendre à agir sur chacun des facteurs de risque

Afin de pouvoir agir concrètement sur les facteurs de risque, il faut identifier les déterminants. Voici quelques exemples concrets :

**Charge de travail** : « je n'ai pas le temps de faire mon travail » ; cause = manque de temps ; qu'est-ce qui fait que je manque de temps ? ; perte de temps ; où se produit la perte de temps ? par exemple suite à une réunion ; en quoi j'ai perdu mon temps à cette réunion ? je n'avais rien à y faire.

Déterminant : inutilité de ma présence à certaines réunions.

⇒ Action sur le déterminant : se poser la question systématiquement de l'utilité absolue de la présence d'un collaborateur à une réunion.

**Charge émotionnelle** : « je me trouve plus anxieux ces derniers temps » ; qu'est ce qui me rends plus anxieux ? L'incertitude que le projet puisse aboutir ; qu'est-ce qui pourrait faire que le projet n'aboutisse pas ? Une insuffisance de compétence ;

Déterminant : schéma d'incompétence.

⇒ Actions sur le déterminant : développement des compétences ; travail d'équipe ; se faire aider ; être conforté ou reconforter ; partager les responsabilités collectivement.

**Charge cognitive** : « j'ai trop de problèmes à résoudre en même temps » ; qu'est-ce qui fait qu'il y a autant de problèmes ? On me sollicite systématiquement pour me demander mon avis car je suis seul à avoir cette compétence. Qu'est-ce qui fait que vous êtes le seul à avoir cette compétence ? Absence de formation des autres collaborateurs dans ce domaine

Déterminant : exclusivité de compétence

⇒ Action sur le déterminant : partage de compétences ; être interchangeable.

**Personnalité** : « je suis quelqu'un qui respecte toujours mes engagements, coûte que coûte » ; qu'est-ce qui fait que vous allez au bout de vos engagements ? La peur de décevoir ; qu'est-ce qui pourrait vous faire penser que vous pourriez décevoir ? Je suis particulièrement apprécié pour ma loyauté absolue

Déterminant : la loyauté absolue ou hyper-loyauté

⇒ Action sur le déterminant : permettre la levée partielle ou complète d'un engagement si la santé du collaborateur est en jeu.

## 3-2. Développer les facteurs de protection

Cela consiste à développer les plaisirs dans les trois domaines évoqués :

- **émotionnel** : nous rappelons que le contentement dépend de l'adéquation entre les désirs (= attentes) et la réalité. Il s'agit donc de veiller à ce que soit la réalité soit au plus proche des désirs, soit agir sur les désirs et les attentes pour les rendre justement réalistes.
- **Psychique** : favoriser les sentiments qui favorise la santé psychologique tels que reconnaissance, se sentir apprécié, justice, plénitude, contrôle, fierté...et éviter l'installation de sentiments qui nuisent durablement à la santé psychologique tels que dénigrement, injustice, frustration, impuissance, honte...
- **Sensoriels** : apprendre ou réapprendre à se focaliser sur les plaisirs visuels (regarder ce qui nous plait), auditifs (écouter ce que nous aimons entendre), olfactif (respirer les bonnes odeurs), gustatif (ne pas oublier de déguster), sensitif (se faire du bien physiquement).

Ces trois domaines sont à développer aussi bien sur le plan professionnel que personnel.

Nous savons désormais que la prévention de l'épuisement professionnel tient du bon équilibre entre facteurs de risques et facteurs de protection.

Dans l'idéal, il s'agirait de diminuer au maximum les facteurs de risques, pour un maximum de plaisir !