

BURNOUT ET EPUISEMENT PAR SATURATION COGNITIVE, DEPRESSION

COMMENT LES DISTINGUER ?

L'IMPACT SUR LA PRISE EN CHARGE

REGINE SPONAR, PSYCHOLOGUE ET PHILOSOPHE

IL S'AGIT DE SE PREVENIR DU BURNOUT ET LA SATURATION COGNITIVE ¹. POUR NE PAS SUBIR CES RISQUES IL

FAUT IDENTIFIER LES CAUSES MULTIFACTORIELLES QUI LES ENGENDRENT ET PROPOSER DES PISTES

INDIVIDUELLES ET ORGANISATIONNELLES POUR GARDER SON ENERGIE POSITIVE

ET SES RESSOURCES CREATIVES AU TRAVAIL

En 1980 Le docteur newyorkais H.J. Freudenberger (1927-1999) définissait l'épuisement professionnel et le baptisait « burnout ».

Il a insisté sur le déni de la reconnaissance des symptômes dans lequel un employé en burnout se trouve. Mais en associant l'épuisement professionnel à la dépression², sa théorie a envoyé et continue aujourd'hui d'envoyer en congé de « maladie » avec antidépresseurs des milliers de travailleurs. Les patients en 2019 pour la plupart ne présentent toutefois plus le même profil que les patients en 1980 par ce que les conditions et les outils du travail ont évolués.

Une lecture approfondie du texte de Freudenberger amène à quelques nuances, il spécifie **le côté « passager » du burnout** par rapport à une permanence de l'état dépressif, (à nouveau c'est sa perception personnelle de la dépression) la présence d'une « culpabilité » chez les dépressifs et la présence d'une « colère » chez les personnes en burnout³. Il parle d'une dépression qui « peut » être connectée à un burnout et seulement dans certains aspects compartimentés de sa vie soit au travail. Le docteur Freudenberger écrivait en 1980 : « à contrario du dépressif, la personne en burnout pourra rentrer chez lui et jouer au tennis⁴ »... Freudenberger avait une patientèle aisée ! La personne à risques de burnout en 2019 est plutôt isolée par un trop grand investissement dans son travail et n'a pas forcément ni temps ni les moyens d'une partie de tennis. Elle travaille sous forte pression dans un environnement non(ou pseudo) éthique : hôpitaux, maisons de retraite, media, lobbies, une partie de l'enseignement, etc.,

¹ La dépression n'est pas l'objet de ce texte on peut toutefois citer Matthieu Ricard, il a été montré que les thérapies cognitives

² H. J. FREUDENBERGER, G. RICHELSON (1980). *Burnout: The High Cost of High Achievement*

³ En consultations privée on note deux type d'employés en risque de burnout, ceux en colère ou mécontent par besoin de reconnaissance et/ou par manque de pouvoir décisionnel ayant alors un impact sur la qualité de leur travail et les autres, extrêmement polis et plus soumis qui acceptent une surcharge de travail sans pouvoir la refuser.

⁴ Idem page 67

1 Burnout et dépression

Il s'agirait peut-être d'apprendre à **décoder le sens des larmes** liées à la tristesse et le sens des larmes d'effondrement, celles liées à l'épuisement devenu chronique ? En entretien de prévention du burnout, une personne épuisée ne présente ni les symptômes ni le comportement d'une personne en dépression. C'est plutôt un employé avec une forte énergie qui se disperse dans du multitâche professionnel et privé ou qui s'épuise dans des actions sur lesquelles il n'a pas ou peu d'impact par manque de pouvoir décisionnel ou par manque de liens équitables dans le relationnel et le collégial. Cette pratique de l'entretien démontre au contraire que ces hommes et ces femmes perfectionnistes qui travaillent jusqu'à l'épuisement parce qu'ils ont du mal à déléguer craignent le congé de maladie qui, lorsqu'il est octroyé les rendent paradoxalement anxieux même si ils sont au « repos » et protéger légalement. Les mails incluant les tâches continuent d'arriver et l'angoisse du travail non fait s'ajoute à la crainte de perdre son emploi, son statut et son salaire. Immanquablement, tout conflit personnalisé présent ou latent dans l'entreprise avec l'employé fera craindre à l'absent que son statut est en péril. Cette anxiété est entre autre la raison du déni, du pourquoi ce perfectionniste va aller jusqu'au bout de ses limites en niant les premiers symptômes d'alerte qui auraient du lui faire lâcher prise, se recentrer sur lui même et remettre en question son refus de se reposer. Un épuisement peut aussi être lié à l'organisationnel et corolaire d'une suggestion ou d'une annonce de fermeture d'entreprise. Selon Rossellini,⁵ les traitements pour causes de stress triplent chez les employés après une annonce de coupe budgétaire. « Nous étions comme à une finale du déplorable *Koh-Lanta* ; les derniers à se maintenir coute que coute sur le poteau⁶ » est une description donnée par un officiel belge ayant subi une restructuration avec réduction des postes.

Un employé ou un indépendant en burnout est-il « **malade** » ? **Dépressif ? Ou épuisé ? Doit-il consommer des antidépresseurs parce qu'il est épuisé ?**

Comment va agir **l'antidépresseur sur le travailleur épuisé?**

On est interpellé et inquiet par la lecture du docteur J. VIRAPEN, ex président et directeur général d'une entreprise internationale pharmaceutique; ... « Il suffit de lire la notice et les effets secondaires inquiétants de l'antidépresseur ... Plus il y a d'antidépresseurs, plus augmente le nombre de déprimés. Les antidépresseurs provoquent la dépression. Il faut maintenir le dépressif dans sa maladie chronique. Les maladies chroniques garantissent un chiffre d'affaires pérenne à l'industrie, alors qu'un médicament qui guérirait tuerait le marché⁷ ». Son ouvrage est remarquablement argumenté et documenté.

Il invite à la prudence et à la réflexion et à une étude approfondie sur le parallèle entre la mise sur le marché des « junked » produits financiers et des « junked » produits pharmaceutiques créés au début des années 2.000 et appartenant à des multinationales ayant les mêmes sites internet (ayant la faculté de changer les noms des médicaments à la moindre alerte) les même « meilleurs » cabinets d'avocats.

⁵ R. GRAY – Work stress - Review of the literacy

⁶ Remake de "On achève bien les cheveux" de S. Pollack

⁷ J. VIRAPEN, J. (2014), Médicaments, Effets Secondaires : la mort. page 121, 136, 184 et 312

Il invite également à coordonner la prévention du burnout directement avec la médecine générale et avec la médecine du travail.

Les employés d'aujourd'hui en Belgique à risque de burnout sont des travailleurs de toutes professions, de tout âge, ils souffrent d'épuisement physique, et/ou émotionnel en cas de conflits professionnels ou privés et/ou cognitif en cas de contraintes liées à la saturation cognitive.

2 Burnout et saturation cognitive

La saturation cognitive par le Cumul de l'utilisation des outils portables de nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC)

Cette fatigue cognitive liée à l'IT et introduite par la recherche dès 1984 avec la définition des « technostress⁸ », est particulièrement présente depuis la mobilité des nouveaux devices et l'arrivée du phénomène de la perméabilité entre le privé et le professionnel et l'hyper-connectivité à son entreprise⁹. **Ce risque de saturation cognitive high TIC se développe intensivement depuis les années 2000¹⁰** et l'arrivée des **smartphones et des pc portables** qui a amené de plus courtes ruptures entre les temps de travail et les temps de repos et pour beaucoup à un mix des activités travail-maison.

Comme ce risque de la « saturation cognitive high TIC – *“memory is full”* ne va pas s'amenuiser dans le futur, il conviendrait de le (re)-définir¹¹ pour l'utiliser de manière positive et également établir comment s'en prévenir. La définition ci-après est basée sur des recherches empiriques avec des patients et patientes en consultation.

Le risque de l'épuisement par la saturation cognitive HIGH TIC pourrait se définir par la présence d'un **épuisement ressenti comme étant cognitif, cérébral** et identifié comme étant du à une surcharge d'informations liée à une utilisation cumulée des nouvelles technologies de l'information et de la communication (les TICs) et évaluée et mesurée comme trop contraignante et invasive ». Définition de R. Sponar 2014

- L'image sera : *“memory is full”* par opposition à celle du burnout : *« Battery is empty »*.

Ce risque se mesure en terme de « **mesure du risque de high TIC¹²** » cad avec un taux élevé du **cumul** des différents TIC et l'analyse de la perception de l'utilisateur positive ou négative¹³ face aux différents outils TICs. Nombreux e-mails comportant des tâches à gérer, les software à workflow ou non, et les hardware pas toujours bien adaptés ou pas assez expliqués à l'utilisateur, les timesheets, agenda électronique ouvert à tous dans

⁸ Georges Orwell – Craig Brod 1984

⁹ CAMARGO M, (2005). The role of e-mails in High technology Employee Burnout

¹⁰ 1980: PC 1990: Internet 2000: devices type blackberry et laptops

¹¹ Depuis 1985 des théories et des hypothèses d'explication du phénomène de saturation cognitive sont proposées voir S. LAHLOU 1999. Les attracteurs cognitifs et le syndrome du débordement, page 12)

¹² 3 Mesures de TIC (High, medium et low) sont évaluées dans le Preventing Burnout Test © - Job Stress Early Warning System – Part I, prise en charge.

¹³ The transactional model of stress (Lazarus & Suzanne Folkman 1984) et le JD-R (Bakker & Demerouti 2007, Schaufeli, W.B.)

l'entreprise ou l'institution et cumulant sur la même ligne plusieurs réunions, etc. Whatsap ne devrait pas être utilisé pour la vie professionnelle mais bien rester un outil pour le partage dans la vie privée.

A cela peut s'associer quelque soucis techniques, pas assez de puissance sur le réseau et temps de chargement trop longs, virus, etc..... Au niveau de la gestion privée qui se fait de plus en plus via le net, on ajoutera la gestion des propres comptes en banques avec cumul des mots de passe et logins, de ses factures diverses pour les charges, toujours avec mots de passe et logins, etc.

Les symptômes (consultations et recherches Régine Sponar) liés à ce risque de la « saturation cognitive TIC sont des signes précurseurs qui annoncent qu'il est plus que temps de s'aérer et de fermer laptop, smartphone et tablettes.

- **Symptômes Cognitifs** avec gradation :
 - petites pertes de mémoire ; par exemple impossible de retrouver un nom ou un prénom ; perte des clefs, etc... C'est normal la capacité de stockage des informations est limitée.
 - L'employé n'a plus envie de se concentrer au retour à la maison
 - Intolérance au bruit
 - Peur d'avoir oublié quelque chose d'important comme un RDV ou une tâche
 - Fatigue cérébrale ; perception d'un épuisement cérébral ou d'une pression cérébrale. Les images décrites en consultation sont par exemple suite à une ouverture de 15 programmes sous forme d'onglets non refermés, en fin de journée et un jonglage quotidien entre ces programmes et les tâches attenantes : « je me sens comme dans une casserole à pression quand je quitte mon travail ». Ou l'image donnée est celle d'un cerveau contenant un « brouillard » comme quand il n'y a plus de programme à la tv, juste un grésillement. L'employé ne comprend plus ce qu'on lui dit ou ce qu'il lit, ce phénomène est souligné lors du travail en multilingue. L'e-mail et l'ICT en général ont amené une telle « instantanéité des données sans tenir compte de la réduction du temps pour analyser ces données. Cette surcharge informative traitée dans l'urgence est corrélée à une surcharge de travail¹⁴.
 - Finalement, un breakdown ou un crash peut s'observer suite à un forcing d'entrées de data diverses sur une longue période sans repos. Il peut se produire suite à des deadlines trop peu réaliste.

La pression chronique des « high TICS DEADLINES » peut être une pression que l'on s'est octroyée soi même ou que le management a imposée sans assez de concertations avec le ou les end user(s).

-
- **Symptômes Physiques**
 - Fatigue oculaire

¹⁴ PATTERSON E.S., ROTH, E.M., WOODS D.D. (2001) Predicting Vulnerabilities in Computer-Supported Inferential Analysis under Data Overload. Cognition, Technology and Work

- Insomnies avec ruminations spécifiques en pensées non structurées de type whirlpool ; **il est temps d’agir et de prendre ses distances avec du repos**
- Perception que la fatigue cérébrale est plus forte que la fatigue physique avec pour corolaire une recherche de fatigue physique via un sport parfois trop intensif¹⁵

- **Symptômes Emotionnels**

Les composantes émotionnelles de ce risque ne sont pas symptomatiques. L’employé high TIC a une bonne intelligence émotionnelle.

Burnout et saturation cognitive

Quelle est la différence entre un risque de saturation cognitive par cumul high TIC et un risque de burnout ?

En consultation privée, Il s’agit de ne pas confondre **le risque de la saturation cognitive TIC – “memory is full”** avec le risque psychosocial du burnout dont les composants selon Maslach et Leiter sont l’épuisement émotionnel et l’épuisement physique à côté d’une dépersonnalisation que l’on ne retrouve pas forcément chez les high TIC. De même, le dernier composant du burnout, la perception de perte d’efficacité ne se retrouve pas chez les travailleurs à risques de saturation cognitive.

D’où la question de l’intégration ou non de la saturation cognitive dans la définition du burnout. Il conviendrait peut-être de :

- Soit redéfinir le burnout en y incluant dans la notion de l’épuisement, celle de la saturation cognitive
- soit de différencier la saturation cognitive du burnout

Qui est concerné par la saturation cognitive High TIC ? Toute personne **travaillant de longues heures connectée** aux nouvelles technologies de l’information et de la communication et travaillant dans le multi tâches; il concerne les employés, les indépendants et les étudiants soumis à des deadlines.

Quels types de métiers sont concernés ? Les responsables et exécutants de nouveaux projets innovants exécutés sous n’importe quelle type de pression ; financière, managériale ou collégiale ou par deadline comprimé. Ceux soumis à **des changements constants dans leur travail** du à une centralisation trop importante du pouvoir décisionnel. Ce risque de saturation cognitive concerne plus particulièrement les gestionnaires de l’information réceptionnée en continu, le personnel des cabinets d’avocats et d’architectes, de communication avec une gestion de nombreux mails et

¹⁵ Pour certains employés ayant de l’aide par exemple dans les aides ménagères ou les repas familiaux, le sport de type compétition, ne pose pas de soucis et semble salubre, par contre pour ceux et celles sans aide, s’imposer un sport intense peut être source de sur-fatigue physique et d’épuisement. Le problème est sociétal.

dossiers annexés dans ces mails, etc. Les graphistes travaillant trop d'heures sur écran et sous la pression. Les employés devant travailler dans un software ou progiciel de métier et répondre par ailleurs à une surcharge de mails. Tous les employés travaillant dans le cadre de la globalisation et du multilingue, cad avec des horaires décalés par rapport aux siens propres sont concernés.

Il peut aussi s'identifier chez les étudiants high TICS soumis par exemple à des deadlines comme en période d'examens.

Comment se prémunir d'un épuisement par risque de saturation cognitive HIGH TIC, memory is full ?

Au niveau organisationnel

Technique IT, par exemple, des temps de chargement de documents trop longs peuvent entraîner des frustrations. Il s'agit de contrôler ces temps de chargement et noter si ils sont appropriés ou non. On analysera la charge des e-mails plutôt que de la subir.

On pratiquera une **alternance des tâches papiers-écriture et des tâches IT**. L'agenda IT sera réévalué en équipe tout comme tout type de smartphone professionnels avec crédits privés « offert » par l'entreprise. Un agenda papier offre souvent une meilleure visibilité dans le temps, plus de confort et moins de stress lors de la prise d'un rendez-vous. **Partager en équipe ses propres connaissances IT** et identifié en groupe des soucis liés très spécifiquement à l'IT peut améliorer la qualité du travail et du relationnel. D'après une étude scientifique¹⁶ menée en Chine sur 1900 employés en provenance d'entreprises diverses, ou la "techno insécurité", liée à l'ITC et à la précarité de l'emploi à été analysée, les employés ne partagent par leurs connaissances IT par peur de pourvoir être remplacés trop facilement par un employé plus compétent en IT.

Management ; Les deadlines devront être soigneusement négociés et approuvés par les exécutants et les décideurs. La santé physique, mentale et cognitive des travailleurs avec pour corolaire la non compression des postes de travail, doit rester plus importante que les profits à court terme. Surtout lorsqu'ils sont générés par la danse insomniaque mondialisée de compositions mathématiques, création d'actuaire, générant selon leur compétences l'envol ou le crash de ces courbes de profits selon leurs accords de partition, algorithmes jalousement gardés à Londres, enfermés dans des coffres forts peuplés de milliers de câbles qui finalement ne profitent qu'à une part infime de la population belge.

Au niveau individuel

Une tâche à la fois

Plus qu'un autre travailleur, l'employé high TIC devra veiller à effectuer « une tâche à la fois », éviter de passer d'une tâche à exécuter dans un mail à une autre afin d'éviter et les multitâches et la perte d'attention qui engendrent une perte de la qualité du travail et l'épuisement cognitif. Une infirmière devant remplir un dossier médical dans le PC tout en étant continuellement dérangée par d'autres tâches souffrira plutôt d'un débordement cognitif tel qu'étudié par Lahlou. S. Lahlou, professeur à la *London School of economics and political science* explique : « *actuellement, c'est l'environnement qui domine, en proposant une multitude d'opportunités, dans le désordre. L'acteur, prisonnier de ses mécanismes cognitifs est captivé et se retrouve entraîné à parcourir successivement*

¹⁶ WANG K., SHU Q, TU. Q. (2008) Technostress under different organizational environments: An empirical investigation.

des attracteurs que l'environnement lui impose. Il ne peut pas accomplir certains objectifs qui ont pour lui de la valeur, notamment ceux qui demandent de pouvoir réfléchir... Il reste insatisfait... et au niveau global, ses tâches de fond finissent par être expédiées à chaud en urgence... ». Celui-ci préconise un seul lieu de rangement sur son bureau de tous les documents papier qui devront être classés en temps utiles pour laisser la place au quotidien à un bureau net, hors « attracteurs cognitifs ».

Dans la Revue Esprit de janvier 2014, alors que Marc Olivier Padis dénonce « l'attention devenue désormais au sens littéral un marché pharmacologique » dont l'enfant est la victime, d'autres études scientifiques prouvent les profonds bienfaits du sport, de la méditation et de la respiration sur le cerveau contemporain. Il est inutile de préciser aux jeunes crédules qui pourraient en faire les frais et c'est peu dire, que l'on ne soigne pas une saturation cognitive avec un package de 12 séances d'électrochocs ou sismographie, (ou n'importe quel nouveau nom pour faire oublier l'ancien) même sous anesthésie générale ; on fait tester le pack au préalable à son prescripteur¹⁷, on le revoit 6 mois plus tard et on s'enquiert poliment de sa mémoire à court terme qu'il vous avait promis juré de récupérer après quelques semaines. Et si il ne s'en souvient pas...on loue avec ses copains le film « vol au dessus d'un nid de coucou » avec option sur un pack de bières, moins trash pour s'en remettre.

On se repose tout simplement.

Un détachement fréquent des écrans avec des **exercices de respiration** lents et des **stretchings cognitifs et physiques** ® seront favorisés pendant les heures de travail plusieurs fois par jours, minimum 3 fois trois minutes par jour.

Les congés seront privilégiés dans des lieux ressourçant, calmes et paisibles, les pieds ancrés dans la nature. Des courts w.e. avec des activités en plein air en Wallonie ou l'iode de la mer du nord ont pour certains des effets bénéfiques sur le retour de la capacité de concentration et créatrice et sur le sommeil. Pour les personnes à risque, il s'agit également de **se déconnecter pendant les temps de repos des devices** mais aussi de **se déconnecter des ondes wifi**¹⁸ par principe de précaution. On ne dort pas avec son GSM dans la chambre, on change de doudou, il peut attendre poliment derrière la porte en mode « avion » pour la fonction réveil. Le sommeil et la literie se bichonnent, les petits nids douillet loin des conflits sont investis d'amour et de bien-être en mode « couple marsupilamis ». Le lieu d'habitation se mute en «peace and love ; no chronic stress », seul, à deux ou en famille.

La prévention du burnout et du risque de saturation cognitive, c'est privilégier la qualité du travail et les compétences dans un environnement non stressant pour l'employé.

Privilégier des deadlines impraticables est parfois synonyme d'une vision à court terme du pouvoir décisionnel qui s'apparente à des changements épuisants pour les employés par ce que relié à une compétitivité économique exacerbée due à la mondialisation des services des personnes et des biens. Cette prévention c'est aussi comprendre ces

¹⁷ Dans les années 1970, des étudiants en psychologie en Europe et aux USA se sont regroupés pour faire condamner l'utilisation des électrochocs

¹⁸ Il est intéressant de noter le courageux combat privé et de quartier mené par un pédiatre à Bruxelles alors que sa future maison est exposée à une antenne GSM de proximité. A quand une étude engagée et citoyenne de la profession?

différents épuisements qui se sont géo localisé entre le gap du projet de base porteur de sens et la vision éloignée des décideurs.

La prévention de ces divers risques d'épuisement, c'est prendre à temps un employé, un indépendant qui s'est mis entre parenthèses, qui ne s'octroie plus le temps ni de profiter de ses propres enfants ni de les éduquer, oubliant que in fine, ce sont ces enfants là qui leur donnent leur énergie et leur joie de vivre et inversement. La prévention du burnout, c'est gérer ou choisir d'éviter les conflits et rapports de force qui sont devenus chroniques en favorisant le choix de son entourage, les échanges et les partages.

C'est demander et justifier du home-working un ou deux jours par semaine lorsqu'on travaille loin de son domicile dans un environnement prouvé embouteillé. C'est affirmer par le biais de recherches et de textes scientifiques qu'il est faux de croire que « mettre la pression » sur son équipe ou un collègue jusqu'à les faire craquer va augmenter la rentabilité de l'entreprise. Chacun devrait se sentir bien à sa place dans l'équipe¹⁹. Ce sont les employés « perles » victime de cette pression qui quittent l'entreprise. Et c'est dommageable, outre leurs compétences professionnelles, ils cumulent des qualités humaines. Lorsqu'ils quittent l'entreprise, ils retrouvent leur propre pouvoir décisionnel²⁰ qu'ils vont utiliser pour un nouveau travail porteur de sens.

Régine Sponar est psychologue clinicienne et master en philosophie ;

Elle est également auteur du software Preventing Burnout Test©, Job Stress Early Warning System, outil de prise en charge de la prévention du burnout qui comporte 4 consultations individuelles sur la prévention du burnout et l'identification des stress chroniques. Elle donne des conférences en FR-NL et EN pour réduire les risques psychosociaux de burnout sur le lieu du travail. Informations : 0495 46 08 31 ou 32/(0)2.375.20.86 ou regine.sponar@uclouvain.be.
www.psychologueclinicien.eu

D'après le SPF de la Sécurité sociale 493 814 personnes sont en arrêt de travail depuis 1 an en Belgique.

Ils ne le sont pas tous pour épuisement, mais l'on sait que les stress de longue durée carburant du burnout peuvent générer :

- des troubles fonctionnels tels les pathologies cardiovasculaires²¹ ²² (tachycardie et extrasystoles) & neurologiques, (céphalée de tension), rhumatologiques (troubles musculo-squelettiques, cervicalgies)²³.
- des maladies psychosomatiques tel l'ulcère digestif, des affections dermatologiques, la polyarthrite rhumatoïde, de l'asthme, des cancers et des maladies auto-immunes
- de l'anxiété, de l'irritabilité, et des troubles du sommeil
- des cancers

¹⁹ MN Jadin - TeamPact

²⁰ Le modèle de KARASEK – La latitude décisionnelle

²¹ SLOPEN, N., R. J. GLYNN, BURING J. E., LEWIS T., WILLIAMS, D., ALBERT, M. (2012) "Job Strain, Job Insecurity, and Incident Cardiovascular Disease in the Women's Health Study: Results from a 10-Year Prospective Study". Ruhr- University of Bochum, Germany.

²² DIMSDALE, J.E. (2008). "Psychological stress and cardiovascular disease". Journal of American College of Cardiology 51, 1237-1246.

²³ SERVANT D.,(2012), « Gestion du stress et de l'anxiété ». Elsevier Masson. P68-69.

