Comment

La spécialiste que nous avons rencontrée vous livre de précieux conseils pour éviter de tomber dans la spirale de l'épuisement psychologique et social. Un mal typique de notre époque.

Si vous n'en pouvez plus, si vous avez l'impression que le manque de temps est devenu votre pire ennemi, que votre patron attend trop de vous dans des délais de plus en plus courts, si l'on ne vous complimente jamais sur votre travail, qu'on le gratifie pas financièrement, au point que vous mettez même en question votre capacité à l'accomplir, si vous avez l'impression de ne pas avoir les coudées franches pour mener à bien votre tâche, si vous vous sentez hors du coup par rapport à vos collègues ou traité de façon injuste par vos supérieurs, s'il vous apparaît un fossé entre ce que vous demande l'entreprise et la réalité de ce que vous pouvez lui offrir ou un manque de clarté dans ce que l'on attend de vous... alors oui, il se pourrait que vous tombiez, un jour ou l'autre, dans la spirale du burn out. Définir cet épuisement de type professionnel requiert de prendre en compte à la fois la fatigue émotionnelle qui va se transformer en fatigue physique, le sentiment d'inefficacité de la personne que l'on met en congé de maladie et qui, du coup, met encore plus en doute ses capacités et, enfin, le risque de déshumanisation des relations. Régine Sponar, psychologue clinicienne, chercheuse auprès de l'UCL en First Spin Off et cofondatrice du site www.preventingburnout.eu/ dédié à la prévention du burn out, nous l'explique. Partant du constat admis par la communauté scientifique que l'état d'épuisement du travailleur

Burn out
C'est quoi?

Selon une enquête universitaire commanditée par le Service public fédéral Emploi, le burn out touche environ 0,8 % des travailleurs en Belgique, soit environ 19.000 personnes. Le burn out n'est pas considéré légalement comme une maladie professionnelle en tant que telle, mais comme un « risque psychosocial au travail », tout comme le stress. Et les entreprises ont désormais l'obligation de mettre tout en œuvre pour prévenir l'apparition du burn out au sein du personnel. Mais c'est quoi exactement le burn out? Souvent confondu à tort avec une dépression, le burn out est « un état d'esprit négatif persistant lié au travail, chez des individus normaux, qui est caractérisé par de l'épuisement, un sentiment d'inefficacité, une démotivation et des comportements dysfonctionnels au travail », selon l'enquête précitée. Les travailleurs touchés ont un idéal, des attentes qui ne correspondent plus à leur réalité quotidienne. En résumé, seuls les travailleurs qui sont "à fond" dans leur travail ont un risque de développer un burn out. Et lorsqu'une personne s'y enfonce, trois choses se produisent: elle commence à être épuisée de manière chronique, devient cynique et, ensuite, se sent de plus en plus inefficace au travail. **B. F.**

l'éviter

victime d'un burn out provient essentiellement d'une accumulation de stress, Régine Sponar insiste sur l'importance de la prévention qui passe par l'identification du type de stress. Il convient en effet de distinguer une situation de stress passager (le bus arrive, je cours, mon cœur bat plus vite) et un stress devenu chronique parce qu'il reproduit tous les jours ce même genre de situation. Quelqu'un dont le transit intestinal s'accélère en situation de stress risque de voir ce trouble physique s'aggraver s'il est répété à longueur d'années. Et une personne quotidiennement crispée au volant ou sur son ordi finira par souffrir d'un trouble musculosquelettique. « Le stress chronique éprouvé par une directrice d'école ou celui d'un jeune ingénieur polyglotte, s'ils peuvent le ressentir avec une intensité comparable, ne seront pas les mêmes, précise la psychologue. Il importe donc de pouvoir replacer le stress subi dans son contexte et sa démographie. » Pour ce faire, Régine Sponar a déterminé neuf indicateurs de stress touchant aux sphères privée et professionnelle, dont il faut tenir compte pour comprendre à quel type de burn out on risque d'avoir affaire un jour. « Grâce à notre modèle de prévention, notre équipe peut ainsi aider les gens à se prendre en charge avant que le stress chronique ne s'installe et fasse des dégâts dans le corps, nous explique-t-elle. C'est un travail qui se fait en quatre entretiens, une fois par mois, à raison d'une séance d'une heure et demie à deux heures. Entre-temps, les patients travaillent leur stress chronique, en tentant de mettre des solutions en place avec un expert. De sorte qu'ils se sentent de plus en plus légers et ouverts à tout ce qui pourra leur apporter de nouvelles ressources pour se sentir dans une situation de bien-être et d'efficacité. » L'objectif de la prise en charge de la psychologue est de ramener chacun des indicateurs dans la zone de bien-être pour l'employé.

QUELS SONT CES INDICATEURS ?

La mobilité. Pour les automobilistes, elle constitue l'un des facteurs de stress les plus importants. Travailler le stress lié au transport est donc primordial pour éviter le burn out. Suite à l'étude qu'elle a menée, Régine Sponar a pu déterminer qu'outre les embouteillages quotidiens en voiture de plus de 45 minutes (trajet aller simple), aux endroits de jonction complexes, l'indicateur du niveau de stress était particulièrement élevé, révélant une véritable montée d'adrénaline chez les conducteurs. « L'anxiété s'accentue par exemple avec l'arrivée massive des camions sur l'autoroute ou le ring, explique Régine Sponar. La peur de se perdre ou de rater un croisement se cumule à un sentiment d'insécurité. Ce qui ne fait que s'ajouter à l'angoisse d'être en retard à cause des embouteillages et donc de ne pas arriver à ses objectifs, un des composants du burn out. » Et de citer l'exemple de ce responsable du secteur

construction qui dort cinq heures par nuit, se lève à 4 heures du matin, répond à ses mails entre 5 et 6 heures et démarre ensuite pour être sûr d'arriver avant les bouchons...

Les nouvelles technologies de la communication (principalement via smartphones et portables), obligeant à être constamment joignable, constituent le deuxième facteur de stress le plus important. Aussi, l'une des questions que Régine Sponar pose aux employés est la suivante : « Combien de temps passez-vous en moyenne de manière active sur vos écrans, à la maison, pour gérer vos factures, assurances et revenus bancaires ? » Comment ne pas s'étonner que les gens soient épuisés cognitivement quand ils doivent, une fois rentrés chez eux, se remettre devant un deuxième, voire troisième logiciel pour gérer leur vie privée ! On a remarqué par la même occasion que la surcharge d'informations en provenance des nouvelles technologies rendaient les gens plus sensibles au bruit, même à la musique qu'ils ne supportent plus. Autre stress : la gestion des mails de type "répondre à tous" dans lequel vous vous rendez compte que votre collègue ou votre boss désorganise tout ce que vous aviez organisé ! « Pour un perfectionniste, c'est terrible ! », constate la psychologue.

Autre indicateur de stress : **la nourriture** qui, au lieu d'apporter le carburant qualitatif qu'elle devrait, est souvent négligée et mal équilibrée. Vient ensuite **la situation financière et logistique**. Les personnes en burn out sont généralement fort investies dans leur travail et dans leur vie sociale et familiale. « Ce sont rarement de problèmes d'ordre financier dont elles souffrent, plutôt de problèmes logistiques, organisationnels », précise la psychologue. **L'environnement professionnel** joue évidemment un rôle primordial, tant au niveau de l'environnement de travail que de la qualité de celui-ci ou encore du relationnel. « Dans ce cadre, l'une des questions que l'on pose aux employés est celle-ci : "Quelle est l'attitude qui vous convient prioritairement pour un travail de qualité avec un collègue, un directeur, un fournisseur, un client ?", demande Régine Sponar. Ils peuvent choisir entre : la confiance/fiabilité, la proactivité efficace et la convivialité (bonne humeur). » On a ainsi remarqué que l'absence de fiabilité est vécue comme très épuisante par des employés ou indépendants un peu perfectionnistes qui attachent de l'importance au travail bien fait. Le sentiment d'injustice est également souvent cité par les employés pour qui la loyauté est une valeur.

L'indicateur de la vie sociale et du sport permet de savoir si la personne stressée a l'occasion de se ressourcer. L'idéal ? Un sport d'endurance et d'étirements qui fait travailler à la fois le bas et le haut du corps, comme la marche nordique et la natation. « Le mouvement bien fait est plus important que la rapidité. L'objectif est d'obtenir à la fois une musculation, une détente et un travail de la respiration », précise Régine Sponar. Autres facteur de stress : **la situation familiale**, qui ne peut endurer de conflits qui durent plus de six mois, **la situation physique** qui demande une analyse des symptômes psycho-somatiques et **l'intelligence émotionnelle** à laquelle une grande fatigue peut être également liée, par exemple dans le cas de ruminations induits par des conflits qui s'éternisent.

On le voit : le stress chronique, susceptible d'engendrer un burn out, peut prendre une multitude de formes. « L'une des premières choses que l'on fait pour prévenir le burn out est d'aider les gens à récupérer leur sommeil pendant le week-end, conclut Régine Sponar. Il est important d'intervenir avant qu'ils soient malades. »

Myriam Bru.

Les 6 commandements de Régine Sponar pour éviter le burn out

1. S'octroyer, chaque matin, un moment de stretching avant de se mettre en route : des étiiiiiiiiiiiiiirements qui font un bien fou !

2. Planifier ses trajets quotidiens, en laissant une marge horaire pour parer aux imprévus et trouver un parking. Si possible, s'organiser pour qu'à vos endroits de rendez-vous, quelqu'un pense à vous réserver une place. Sinon : envisager les moyens de transport en commun. Et si, malgré tout, les trajets sont encore trop longs, songez à négocier un jour de télétravail ou un horaire flexible.

3. Ne pas subir de stress chronique au-delà de six mois. S'arrêter à temps.

4. Planifier au moins trois week-ends prolongés (trois jours entiers minimum) par an en dehors de la maison. Ces week-ends, comme tous les autres, doivent être des moments de détente et de récupération, sans écrans, dans des lieux de préférence connectés à la nature.

5. Obtenir, pour les travailleurs, de pouvoir passer des soirées sans conflits et sans pressions. Le foyer doit être, pour tous les membres de la famille, un lieu où s'apaiser et se ressourcer.

6. Donner du sens à son travail, être l'artisan de sa fonction et être utile à la société n'apportent que du bonheur.

Sophrologie vs burn out

Alain Lancelot estime que la pratique de la sophrologie, « qui renforce le positif et le plaisir que l'épuisement a relégués au second plan », peut offrir un soulagement immédiat à une personne en souffrance en lui permettant de mieux gérer son stress. Il s'agit d'une discipline d'origine orientale qui vise à harmoniser le corps et l'esprit, en alternant des exercices de relaxation et des techniques dynamiques. Elle consiste ainsi en une méthode idéale pour prévenir le burn out, mais aussi ce que l'auteur appelle le "burn down", qui serait en quelque sorte la version privée du burn out, c'est-à-dire un épuisement ressenti dans la sphère familiale et sociétale. L'ouvrage, à la fois didactique et pratique, commence par dresser les profils à risque : les accros aux nouvelles technologies, ceux qui veulent faire plaisir à tout le monde par désir d'être aimés, ceux qui ne parviennent pas à prendre de pauses ou encore ce qu'Alain Lancelot surnomme "les grands inquiets"... Pour en arriver à des exercices pratiques faciles à réaliser chez soi. Un bouquin extrêmement bien présenté, clair et intéressant, même pour ceux qui ont tendance à bouder ce type de méthode. **M.B.**

"Prévenir le burn out avec la sophrologie", Alain Lancelot, éd. Guy Trédaniel, 213 p.

Trois cas vécus

GAËTAN, INGÉNIEUR, 35 ANS

Jeune ingénieur, Gaëtan était associé à d'autres collègues plus âgés dans une société commune. La situation a dégénéré à cause de l'excès de boulot et d'un manque de reconnaissance. Associé le plus jeune, il se plaignait de devoir ramener beaucoup plus de clients que les autres, sans aucun remerciement. Ses trajets en voiture entre Waterloo et Bruxelles (deux heures par jour dans les bouchons), combinés à des déplacements réguliers à l'étranger (aller-retour en avion dans la même journée), n'ont rien arrangé. Ajoutons des problèmes familiaux : il a dû assumer une majorité des tâches familiales. « J'ai consulté parce que je ne supportais plus le bruit, que j'avais des troubles du sommeil, des maux de tête réguliers. J'avais des problèmes de tension. Celle-ci grimpait jusqu'à 18, et cela m'a obligé à prendre deux médicaments différents. » Coaché, l'ingénieur s'en est sorti : il fait désormais davantage de sport et prend du temps pour lui, après avoir obtenu une nouvelle répartition des tâches entre les associés.

SOPHIE, INFIRMIÈRE CHEF, 40 ANS

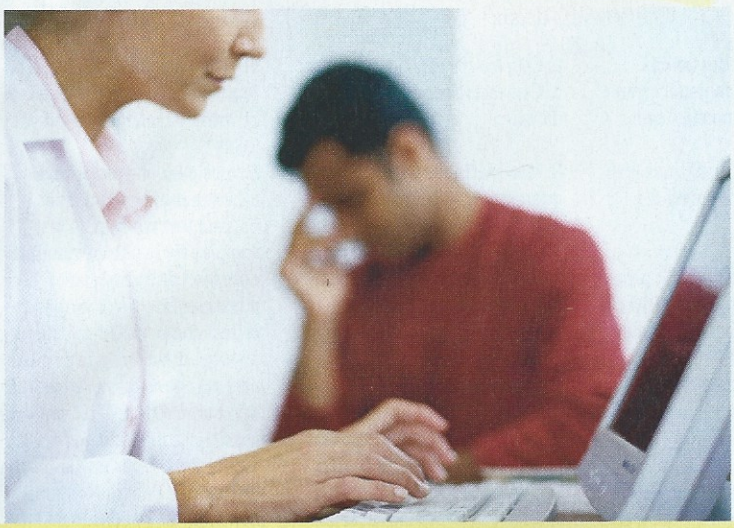
Employée dans une clinique du sud de la capitale, Sophie (prénom d'emprunt) a consulté une psychologue lorsque son épuisement est devenu problématique. « Je

Deux nouveaux outils *pour les entreprises*

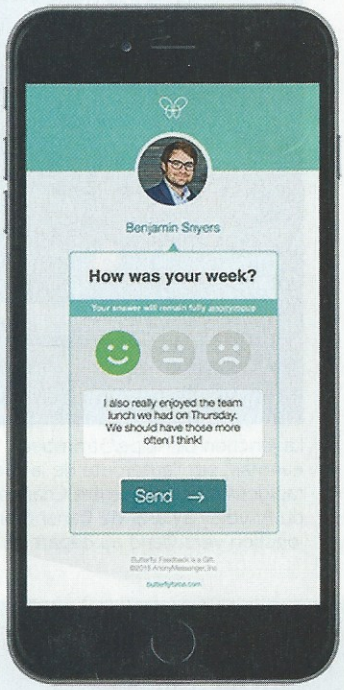
LE "GENERAL TRANSVERSAL SCAN": UN OUTIL DE PRÉVENTION

Si vous êtes un employé fatigué, rassurez-vous, votre entreprise ou votre institution pourra, via le scan organisationnel de prévention du burn out de la société "First Spin Off", identifier vos stress chroniques et ceux de vos collègues. Cet outil de prévention, qui a bénéficié d'années de recherches en collaboration avec l'UCL et la société B12, sert en quelque sorte à "prendre la température" au sein d'une équipe de travail. Il est destiné aux DRH (ressources humaines) et aux départements chargés du bien-être des travailleurs. Tout ce qui épuise est identifié par ce scan, afin de revitaliser et motiver votre moral et votre physique. Cela permettra, par exemple, au département des ressources humaines de votre entreprise de se rendre compte que vous êtes nombreux à être épuisés par les visioconférences (de type Lync) avec tchat simultané. Un outil remarquable, notamment pour les personnes qui travaillent dans le software à longueur de journée, ou qui doivent gérer des centaines de mails...

Infos: "General Transversal Scan of Preventing Burn Out Test 2015". Tél. First Spin Off – Régine Sponar: 02-375.20.86 ou 0495-46.08.31.



BUTTERFLY: L'APPLICATION QUI SUIT L'ÉVOLUTION DU BIEN-ÊTRE D'UNE ÉQUIPE



Tout comme il existe des outils pour juger de la santé financière ou écologique d'une société, "Butterfly" est une application (dont la phase de test se termine le 28 octobre) qui permet aux managers de suivre l'évolution du bien-être de leurs équipes. David Mendlewicz, l'un de ses concepteurs, nous l'explique: « Le manager définit, chaque semaine, une question à poser aux membres de son équipe, de manière individuelle, de façon à disposer, au bout d'un certain temps, d'une vision globale sur leur bien (ou mal)-être. Les questions, qui peuvent apparaître sur tout type d'écran (smartphone, tablette, PC...), font référence à des domaines touchant la motivation, la balance vie privée/vie professionnelle ou encore l'acceptation du management. Les réponses se font de manière anonyme. « De plus en plus de sociétés se rendent compte du coût que représentent les employés démotivés. Nous leur proposons ici de juger non pas leurs performances mais la façon dont ils se sentent, selon le principe qu'il suffit de pouvoir parler d'un problème pour aller mieux ! », sourit son concepteur.

M.B.

www.getbutterfly.me/

commençais à avoir des problèmes dans ma vie privée, des conflits avec mes enfants », explique-t-elle. Physiquement, la situation était sérieuse: insomnies, ruminations, troubles de la mémoire, douleurs ostéopathiques, vertiges... En tant qu'infirmière en chef, elle devait gérer les conflits entre les autres infirmières, des désaccords principalement liés aux horaires à se partager. Quand une infirmière était malade, pas question d'engager une intérimaire: la charge de travail devait être répartie sur les autres employées, avec les tensions que cela génère. « Comme chef des infirmières, j'en avais toujours au moins une sur le dos... L'ambiance était épouvantable, la crise permanente », raconte Sophie, qui dit aussi avoir beaucoup souffert de l'attitude de certains médecins: « Ils ne me disaient pas bonjour le matin et ne prenaient même pas de nouvelles des patients... » La charge de travail était par ailleurs devenue trop forte: c'est la chef qui était chargée d'encoder tous les dossiers médicaux électroniques, mais, constamment interrompue, elle n'arrivait plus à suivre.

LOUISA, CADRE MARKETING, 43 ANS

Louisa a décidé de consulter une psychologue à la demande de son mari, qui ne supportait plus ses crises de colère incontrôlables et ses horaires de travail à rallonge. Cadre au service marketing d'une grosse société internationale en restructuration permanente, Louisa savait qu'elle devait faire ses preuves pour conserver son poste. Au point de perdre pied. « Perfectionniste, je n'arrivais pas à quitter mon bureau. Je rentrais chez moi vers 21h30... J'étais incapable de partir plus tôt. Je savais aussi qu'on surveillait sans arrêt nos temps de travail. Mon smartphone, payé par la boîte, était toujours allumé, week-ends et vacances compris », se souvient-elle. Progressivement, sa hiérarchie lui est devenue insupportable. « Ma motivation s'est transformée en épuisement. J'étais au milieu de directeurs à l'ego surdimensionné. L'un d'eux, bien plus jeune que moi, carburait au RedBull et me poursuivait de ses assiduités dans les couloirs... Et, à mon niveau, régnaient une hypocrisie et une jalousie incroyables entre les collègues. La situation est devenue inacceptable, ingérable. » Les conséquences physiques ? Fatigue totale, maux de tête, réveils fréquents la nuit, incapacité à s'occuper de ses proches, notamment de ses enfants... Louisa s'en est sortie. Sa psychologue l'a d'abord invitée à partir plus tôt du bureau. Puis elle a trouvé du travail ailleurs, avec des conditions de vie bien meilleures.

B. F.

La jonction La Hulpe/Strombeek, la montée "en éventail" sur l'autoroute de la mer (là où il faut rapidement choisir entre Charleroi, Mons, Gand ou Anvers) à partir de Ganshoren ou encore la jonction vers Gand au départ de Drogenbos, l'entrée dans le tunnel Craeybex à Anvers et le croisement sur le ring à partir de Charleroi, Mons ou Grand-Bigard sont vécus comme extrêmement anxiogènes. « Je conseille d'ailleurs toujours aux anxieux de s'arrêter à la pompe Texaco de Grand-Bigard, juste pour souffler quelques minutes avant de se remettre en route ! », sourit Régine Sponar. Par ailleurs, à Bruxelles, les cas de burn out se multiplient dans deux quartiers : celui de la RTBF et celui de l'Otan.