

Burn out : les armes pour sortir de la spirale infernale



3 millions de personnes seraient concernées par le syndrome de l'épuisement professionnel. Heureusement, des solutions existent pour s'en sortir.

Avec Xavier Camby, Séverine Brune, Eric Rocheblave

Atlantico : Le syndrome de l'épuisement professionnel, communément appelé "Burn out", concernerait près de 3 millions de personnes en France selon le cabinet spécialisé dans la souffrance au travail Technologia. Dans quelle mesure peut-on apprivoiser le stress ressenti au travail ? Quelles sont les astuces pour s'adapter à celui-ci, avant qu'il ne se transforme effectivement en stress pathologique ?

Séverine Brune : Gérer le stress au travail et éviter le burn out concerne aussi bien l'entreprise et son organisation que les salariés eux-mêmes. L'information, la réflexion et les

actions doivent être menées à différents niveaux pour être efficace en termes de prévention du burn out. En ce concerne les salariés, il est important qu'ils soient sensibilisés à cette thématique pour qu'ils soient "pro-actifs" face au stress. **En effet, même si l'on connaît aujourd'hui les facteurs de stress professionnels qui impactent la santé des salariés, la réponse au stress et la manière d'y faire face est, elle, individuelle.** Ce n'est donc pas si simple et il n'y a pas de recette miracle... La première chose à faire est de s'informer et de se former à la gestion du stress, ce qui permet souvent de mieux connaître sa propre réponse au stress. Ne pas attendre trop longtemps avant d'agir !

Il faut savoir qu'au départ le stress est une réponse physiologique et psychologique face à des situations qui nécessitent un effort d'adaptation. C'est une fonction de l'organisme qui est nécessaire et vital à tout individu. Cependant si les situations de stress sont trop nombreuses, répétées ou prolongées dans le temps, le corps ne peut plus s'adapter et s'épuise peu à peu, on passe alors en stress chronique qui lui, a un impact sur la santé. Nous connaissons les principaux symptômes du stress chronique, il faut donc les identifier le plus vite possible. **Les premiers signes du surmenage sont souvent la fatigue physique qui devient ensuite psychologique avec du mal à démarrer le matin.** Le stress chronique joue aussi sur l'humeur, on est souvent plus irritable, des troubles du sommeil peuvent apparaître mais également des tensions musculaires, des affections dermatologiques, des difficultés de concentration, de prises de décisions, des trous de mémoire... tous ces symptômes doivent vous alerter. **Attention également aux "addicts" au travail qui ne "ressentent" souvent pas les symptômes, ou les masquent malgré eux.** Il faut qu'il y ait un équilibre ressenti entre ce que je donne au travail et ce que je reçois, tout déséquilibre crée de la frustration et consume nos ressources... jusqu'au burn out. Il faut aussi parler le plus rapidement possible de ses difficultés, de son stress et ne surtout pas rester isolé.

Lire également : [Burn-out : ce qui se passe derrière un phénomène de plus en plus fréquent](#)

Xavier Camby : D'autres chiffres peuvent donner la vraie mesure de l'ampleur du phénomène international du burn-out. Celui-ci est encore méconnu, trop peu étudié et le plus souvent très mal diagnostiqué. Il est important de bien considérer la réalité : **64 % des salariés français déclarent avoir peur chaque matin en arrivant au travail.** Peur des collègues, d'un manager, d'un client ou d'un fournisseur. 80 % des managers du Canada, du chef d'équipe aux dirigeants montrent objectivement des symptômes de détresse psychologique (à titre d'exemple, l'indécision involontaire ou la procrastination associée avec un fort sentiment de culpabilité). 45 % des gestionnaires des Ressources Humaines suisses déclarent souffrir chaque jour des pertes d'énergie que leur suscite le fait d'affronter les conflits internes au sein de leurs entreprises.

Le stress est une "réponse non spécifique" (définition de l'endocrinologue Hans Selye, inventeur du stress) de notre organisme à ces situations de peur ou d'agression. L'essentiel de ces peurs est dénué d'objet ; elles sont le plus souvent parfaitement imaginaires. Ce qu'on appelle des angoisses. Mais leurs effets dramatiques sont absolument réels.

Contrairement aux croyances, il n'existe pas de bon stress. Chaque situation de stress épuise l'organisme. L'étymologie en atteste d'ailleurs : le mot viendrait du vieux français destress, signifiant déjà détresse...

Dès lors qu'apparaît un stress, il est essentiel d'en éliminer la cause ou d'en limiter l'impact. Nous enseignons une méthode, absolument non médicale, faite d'exercices individuels simples, non-intrusifs et libres pour éliminer peu à peu le stress au travail. Comme une petite hygiène mentale ou psychique...

Du point de la stratégie à adopter en matière de carrière, que faire lorsque l'on se trouve en burn out dans son travail ?

Xavier Camby : Il me semble absolument indispensable de s'arrêter de travailler et de se reposer, dès les premiers symptômes d'un stress quotidien ou récurrent (parfois entretenu ou développé par des consommations abusives de café et autres "stimulants"). Puis d'éviter de s'isoler de sa personnalité profonde, c'est à dire de ses émotions. L'expérience montre que, face à un burn-out, la camisole chimique - qui encore une fois soigne les symptômes, mais ignore les causes - est contreproductive, voire dangereuse.

Eviter aussi cette erreur d'entreprendre alors une psychanalyse. Le problème n'est pas personnel, il est professionnel. Le renvoyer ainsi dans la sphère privée et/ou individuelle est culpabilisant autant qu'inefficace, et donc un facteur d'aggravation potentielle. Les méthodes analytiques peuvent faire du bien, mais pas pour éliminer un burn-out ni recouvrer son énergie psychique !

En tant que consultants en management, nous entreprenons d'adresser les causes authentiques du burn-out. Nous obtenons des résultats rapides et définitifs.

Que dit la loi à propos du burn out ? Comment ce phénomène est-il considéré par le droit du travail ? Quelles sont les réponses légales en la matière, à quelle protection le salarié peut-il prétendre ?

Erci Rocheblave : Aux termes des articles L.1152-1 et L.1152-2 du code du travail aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.

Selon les dispositions des articles L 1152-4 et L 1152-5 du code du travail, l'employeur prend toutes dispositions nécessaires en vue de prévenir les agissements de harcèlement moral et tout salarié ayant procédé à des agissements de harcèlement moral est passible de sanction disciplinaire.

Le harcèlement constitue nécessairement une faute grave.

En application de ces textes, lorsque le salarié établit la matérialité de faits précis et concordants constituant selon lui un harcèlement, il appartient au juge d'apprécier si ces éléments, pris dans leur ensemble, permettent de présumer l'existence d'un harcèlement moral et, dans l'affirmative, d'apprécier les éléments de preuve fournis par l'employeur pour démontrer que les mesures en cause étaient étrangères à tout harcèlement moral.

L'attitude répétitive d'un employeur à l'égard d'un salarié constitutive de violences morales et psychologiques permet à ce dernier de rompre le contrat de travail et d'en imputer la rupture à l'employeur.

L'employeur est tenu d'une obligation de sécurité de résultat en matière de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs dans l'entreprise et doit en assurer l'effectivité, en prenant notamment des mesures en vue de faire cesser les agissements dénoncés, lorsqu'un salarié est victime sur le lieu de travail d'agissements de harcèlement moral ou sexuel exercés par l'un ou l'autre de ses salariés.

Peuvent caractériser un harcèlement moral les méthodes de gestion mises en œuvre par un supérieur hiérarchique dès lors qu'elles se manifestent pour un salarié déterminé par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet d'entraîner une dégradation des conditions de travail susceptibles de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.

Il résulte des dispositions des articles L 1221-1 et L 1222-1 du code du travail, que le contrat de travail est soumis aux règles du droit commun et est exécuté de bonne foi.

La Cour d'Appel de Versailles a alloué la somme de 15.000 Euros à une salariée reconnue victime de harcèlement moral faisant valoir que l'attitude de son employeur était à l'origine de l'altération de sa santé physique et psychique , qu'elle continuait de suivre un traitement lourd pour soigner ses troubles anxio-dépressifs, qu'elle était suivie par un psychiatre, que son avenir professionnel était compromis du fait qu'elle est placée en invalidité de catégorie 1.

Faut-il absolument envisager une reconversion, ou bien changer de structure peut-il s'avérer suffisant ?

Xavier Camby : Non, c'est une idée étrange ! La plupart de nos anciens "épuisés" retrouvent après rémission leurs responsabilités professionnelles avec une énergie renouvelée, supérieure même, au sein de leur organisation d'origine. Ils ont appris la résilience intérieure qui leur permet d'y retourner mais aussi de modifier positivement leur environnement.

Baisse d'estime de soi, difficultés à s'endormir, voire à s'alimenter... De nombreuses difficultés découlent de cette pathologie. Comment les personnes qui sortent d'un burn out peuvent-elles se reconstruire psychologiquement ?

Xavier Camby : Nous avons nos méthodes non-médicales - encore une fois, il s'agit de conseil en management - qui permettent d'établir un bon diagnostic. En cas de dépression ou d'incertitude, c'est à la faculté d'intervenir. En cas de burn-out, bore-out ou syndrome d'imposture bien clairement identifiés, nous proposons nos exercices et ateliers non-intrusifs. Il peut être judicieux d'y associer ensuite les collaborateurs ou les managers de nos accompagnés, sur la base d'un volontariat. Je répugne à exposer davantage nos méthodes, craignant des interprétations erronées ou malveillantes.

Séverine Brune : Le surmenage ce n'est pas le burn out. Il y a souvent une confusion dans l'utilisation de ce terme. Le burn out est une pathologie grave. Les symptômes sont importants avec dans la plupart des cas une hospitalisation et/ou un arrêt immédiat de travail qui peut durer un certain temps car la reconstruction est effectivement souvent longue. Nous constatons lors d'un burn out un état de fatigue physique et émotionnel qui n'est plus amélioré ni par le sommeil ni par le repos. La personne est vidée nerveusement. Les relations sociales se sont souvent détériorées, la personne s'est isolée ou a été isolée dans la plupart des cas. Après un burn out il faut retravailler tout le rapport aux autres, à l'entreprise. **Mais ce qu'il faut reconstruire en priorité, c'est l'estime de soi qui est largement touchée.** Il faut reconstruire la confiance en soi, en ses compétences professionnelles et cela peut être très long. Certaines personnes restent fragilisées pendant des années. Il faut donc un accompagnement en profondeur afin de lui donner les clés de compréhension de son burn out.

Si l'on choisit de changer de structure, comment s'y prendre au mieux ? Qu'en est-il dans le cas d'une reconversion ?

Xavier Camby : Cette idée de changer de structure à cause d'un burn-out me semble malheureuse. Le retour au travail rapide dans le même contexte constitue la vérification définitive d'une pleine guérison, d'une entière rémission. La fuite ne se légitime qu'en cas de management irrémédiablement toxique. Mais là aussi, nous avons la possibilité d'intervenir utilement.

Toute reconversion, si elle apparaît ensuite nécessaire à nos accompagnés, se passera d'autant mieux qu'elle ne sera plus constitutive d'une fuite mais au contraire d'un choix libre, sain et serein. La décision positive d'une personne ayant restaurée en elle-même toute sa résilience intérieure !