

RECHERCHE en PROGRÈS*

Bulletin d'information sur des travaux en cours chez BUREFOR INC.

vol. II, no 3, mars 1985

LA PREVENTION DU BURN OUT

UNE DEFINITION

"...J'en ai assez..."
"...J'en ai ras-le-bol..."
"...Je n'en peux plus..."
"...Je suis épuisé..."
"...Je suis à bout..."

De telles plaintes pourraient avoir comme conséquence le **Burn Out**; cet état dans lequel se retrouve celle ou celui qui se sent:

- à bout de ses énergies,
- sous le joug d'une fatigue physique, émotionnelle et comportementale excessive.

Le **Burn Out** est la conséquence d'une surcharge excessive de stress non-contrôlé, souvent le prix d'une **TROP GRANDE IMPLICATION**.

Le **Burn Out** est un "**ÉPUISEMENT ÉMOTIF**" ressenti par celle ou celui qui ne se sent plus en mesure de faire ce qu'elle ou qu'il avait l'habitude de faire. Même les activités les plus simples semblent des montagnes insurmontables.

Afin de "se refaire", l'individu qui vit ce phénomène tentera de moins s'impliquer dans ce qu'il fait; il ne cherchera à faire uniquement que "ce qu'on attend de lui". Durant cette phase de "**DEPERSONNALISATION**", il sera moins pré-occupé par ceux qui lui demandent des choses à faire; il aura grande envie de leur dire: "Laissez-moi faire!"..."Laissez-moi tranquille!"

Cependant, il ressentira des remords d'agir ainsi, il aura l'impression d'avoir failli à "son devoir". Son image de lui-même sera ternie et cette "faillite personnelle" entraînera un état dépressif ("**DEPRESSION**").

Ces propos ont pour objectif d'attirer l'attention sur la nécessité d'une meilleure compréhension de la "fatigue industrielle" pour l'amélioration de l'efficacité individuelle et organisationnelle.

* RECHERCHE en PROGRÈS est destiné à nos clients afin de les informer sur les études, recherches et travaux en cours dans notre maison. Par cette publication, nous désirons offrir au lecteur des informations spécifiques et opérationnelles sur des sujets d'actualité qu'il pourra investir à brève échéance dans son milieu organisationnel. Le matériel apparaissant dans ce bulletin pourra être reproduit sans l'obtention de permission spéciale; cependant nous apprécierions que la source soit indiquée. Nous sommes très intéressés d'avoir vos commentaires sur les propos présentés ainsi que sur les expérimentations que vous serez tentés de mettre en marche.

LES MANIFESTATIONS DU BURN OUT

Le sentiment de fatigue et la difficulté à se lever le matin sont souvent le résultat de tensions qui causent l'insomnie, les cauchemars, la peur "que quelque chose tourne mal".

Cette fatigue chronique et ces tensions rendent l'individu plus sujet à la maladie; en conséquence, il cherchera toutes sortes de moyens compensatoires, médicaments, tranquilisants ou alcool, pour en réduire l'intensité.

Puisqu'il existe un lien direct entre la santé physique et la santé mentale, on assistera donc à une diminution des réalisations personnelles, ce qui entraînera une perte d'estime de soi et souvent la dépression.

Au travail, la motivation est faible, les frustrations sont grandes, les attitudes négatives apparaissent, les efforts sont réduits, on se limite au minimum...**LES PERFORMANCES SONT FAIBLES.**

Dans la vie personnelle, on est fatigué, on s'impatiente, on est irritable, on se sent incompris, les tensions montent...**LA VIE EST MISERABLE.**

On vient de générer un cercle vicieux:
FAIBLES PERFORMANCES -----> VIE MISERABLE
VIE MISERABLE -----> FAIBLES PERFORMANCES

On pourrait classer les signes extérieurs précédant ou accompagnant le **Burn Out** en trois catégories:

1. les signes physiques:

- perte d'énergie,
- très grande fatigue,
- insomnie,
- maux de tête fréquents,
- nombreux rhumes,
- troubles gastriques;

2. les signes émotionnels:

- grande irritabilité,
- rigidité et inflexibilité,
- frustration,
- cynisme,
- perte d'idéalisme,
- "on ne veut pas entendre raison",
- "on ne veut pas changer ses façons d'agir, on se sent trop fatigué pour entreprendre quoi que ce soit",
- pleurs fréquents,
- paranoïa,
- dépression;

3. les signes comportementaux:

- nombreux retards,
- augmentation du taux d'absentéisme,
- diminution de la qualité et de la quantité de travail,
- échec dans la réalisation des activités coutumières,
- pertes de temps,
- résistance à de nouvelles responsabilités,

- conflits avec les proches, tant au travail que dans la vie personnelle,
- beaucoup de critiques à propos de toutes sortes de sujets: les collègues, les clients, les supérieurs, les proches, etc.,
- consommation accrue d'alcool, de médicaments et de drogues.

Les manifestations du **Burn Out** se retrouvent tant dans la vie personnelle que dans le contexte du travail; celui qui en est affecté a des attitudes, des comportements et des réactions totalement opposés à ce qu'il avait l'habitude de privilégier.

Bref, l'épuisement des réserves d'énergie qu'occasionne le **Burn Out** augmente l'insatisfaction et le pessimisme, diminue la résistance à la maladie et accroît l'inefficacité au travail.

LES SOURCES DU BURN OUT

On peut identifier les sources du **Burn Out** à trois niveaux spécifiques:

1. l'individu lui-même et ses caractéristiques personnelles;
2. l'implication avec les autres;
3. le travail, les conditions et le contexte dans lequel il est réalisé.

1. Les caractéristiques personnelles.

Les besoins, valeurs, motivations, l'estime de soi, l'expression et le contrôle des émotions constituent des éléments déterminants dans l'apparition du **Burn Out**.

Ainsi, plus les besoins d'affection, d'approbation, de réalisation et d'autonomie sont élevés chez un individu, plus il y consacrera d'énergie et, en conséquence, la NON-SATISFACTION de ces besoins constituera une source de frustration, d'inconfort et de malaise.

Il en va de même pour les émotions: l'amour, la haine, la peur, l'impatience, la colère, l'empathie... Plus l'expression de ces sentiments est intense et sans contrôle, plus les risques "d'épuisement émotif" sont nombreux.

2. L'implication avec les autres.

Naturellement, tous les échanges sociaux peuvent être une source de **Burn Out**. Plus le niveau émotif de ces échanges est élevé ou extrême, plus l'épuisement émotif est susceptible de se produire:

- "...c'est inacceptable..."
- "...j'aimeje n'aime pas..."
- "...je n'y vois rien de bon..."

3. Le travail.

Puisque le **Burn Out** guette tout individu dont les aspirations les plus grandes demeurent inassouvies, le travail et le contexte du travail qui constituent un élément déterminant de la vie humaine ont de grandes chances d'en être une des sources:

A ce chapitre, on pourra inclure:

- **toutes les surcharges:**
 - de travail,
 - d'information,
 - de demandes;
- **les relations avec les partenaires:**
 - **les collègues:** - méfiance,
 - conflits,
 - compétition;
 - **le supérieur:** - les directives,
 - l'évaluation,
 - les relations tendues,
 - les critiques et réprimandes;
- **les règles et procédures:**
 - l'implication des gens concernés dans les décisions qui les touchent,
 - l'autonomie,
 - les responsabilités proportionnelles à l'autorité détenue,
 - les menaces à l'intégrité personnelle;
- **la survie de l'emploi et de l'organisation:**
 - les réorganisations (démantèlement, redéploiement, etc.),
 - les menaces à la sécurité de l'emploi,
 - les chances d'avancement limitées.

LES CANDIDATS AU BURN OUT

Tout individu dont les **ASPIRATIONS** ne correspondent pas aux **REALISATIONS** est susceptible d'être **Burn Out**. Ainsi, à chaque fois qu'il y a une incohérence entre **CE QUI EST FAIT** et **CE QU'ON EN RETIRE**, le **Burn Out** guette.

Ainsi, **plus j'aime ce que je fais**, plus j'y mets des énergies **et si**, en fin de compte, **j'en retire des problèmes**, des frustrations, de l'hostilité, des critiques, des plaintes, des doutes, des situations tendues, etc...que ce soit:

- au travail, de la part:
 - des supérieurs,
 - des collègues,
 - des clients,
 - etc.;
- à la maison, de la part:
 - du conjoint,
 - des parents,
 - des enfants,
 - des amis,
 - etc.;

plus le Burn Out me guette.

A titre d'exemple, considérons la situation de l'individu dont la principale tâche consiste à donner des avis et du support à ceux qui ont des problèmes et qui "se morfond" à fournir des multitudes d'explications à ses collègues et à son supérieur pour obtenir leur appui parce qu'ils ne sont pas convaincus du bien-fondé du geste proposé...; alors le **Burn Out** guette.

Quelqu'un qui possède une forte conviction dans ses potentiels, dans ses façons de faire comme étant les meilleures, **quelqu'un qui pense ou s'entend dire:**

"lorsque je m'engage dans quelque chose, je n'arrête que lorsque j'aurai réussi..."

"lorsque je donne ma parole, je n'y reviens **JAMAIS...**"

"je vais leur montrer ce dont je suis capable..."

cet individu court de grands risques d'être un jour Burn Out, parce qu'il ne portera pas attention à "son système d'alarme intérieur".

Lorsqu'une situation est perçue trop compliquée, trop "casse-pied", on entend souvent une voix intérieure nous dire: "lâche-tout", "arrête", "oublie cela", "laisse tomber", "ne t'en fais pas"; **on ne se rend pas compte que c'est le signal d'alarme de notre système de contrôle interne qui pressent un danger de BURN OUT.**

Plus "**l'instinct de combativité**" et "**l'estime de soi**" sont élevés, plus le risque de **Burn Out** est grand.

LES METHODES DE PREVENTION DU BURN OUT

Comme le dit le vieil adage: "mieux vaut prévenir que guérir". Plus vite on pourra détecter les premiers symptômes d'apparition du **BURN OUT**, plus facilement on pourra y remédier.

Ainsi, il sera hautement avantageux de:

- savoir **reconnaître les manifestations et les signes avant-coureurs** du **Burn Out**;
- être en mesure d'**analyser froidement la situation**;
- ne pas compter que sur soi-même, **être réceptif à l'aide et au support que nos collègues, notre supérieur et nos proches sont prêts à nous offrir**;
- se rendre compte qu'**on est responsable de la manière dont on va réagir à la crise.**

Il existe plusieurs moyens de s'en tirer ou de prévenir le **Burn Out**; évidemment, ce ne sont pas toutes des solutions faciles et instantanées. Néanmoins, on aura profit à développer des habitudes et des attitudes à trois niveaux spécifiques:

Au niveau INDIVIDUEL, on y gagnera à:

- travailler intelligemment:
 - se fixer des buts réalistes,
 - essayer de nouvelles méthodes de travail,
 - limiter son implication,
 - se permettre des temps de repos;
- prendre soin de soi autant qu'on prend soin des autres:
 - mieux se connaître,
 - être positif,
 - séparer le travail et la vie personnelle,
 - apprendre à relaxer,
 - s'il le faut, changer d'emploi.

Au niveau SOCIAL, on devra rechercher à:

- travailler en équipe;
- développer des relations amicales avec ses collègues;
- obtenir de l'aide, du support, du feedback;
- profiter des potentiels de chacun;
- se créer des "rituels" de fonctionnement de groupe;
- utiliser l'humour pour se décontracter;
- se faire part mutuellement des difficultés que l'on vit.

Il faudra se rappeler que lorsqu'on est en présence de quelqu'un qui manifeste des signes extérieurs de **Burn Out**, **faire la morale ne guérira rien**, il sera de beaucoup préférable de lui fournir du support, de la chaleur humaine, de l'amour; car **nos gestes parlent beaucoup plus fort que nos paroles**.

Au niveau INSTITUTIONNEL, on aura avantage à:

- détecter rapidement les signes avant-coureurs du **Burn Out**;
- effectuer certaines modifications dans le travail de ceux qui manifestent des symptômes de **Burn Out**, par:
 - des réaménagements de la charge de travail,
 - des modifications du mode d'intervention auprès des clients,
 - des réductions du temps supplémentaire,
 - des possibilités de repos,
 - des aménagements des échéanciers,
 - des occasions d'échange sur l'inconfort ressenti.

Le supérieur peut avoir, lui aussi, une influence déterminante dans l'apparition du **Burn Out** dans son équipe; il aura donc tout avantage à:

ETRE ATTENTIF à la présence d'éléments susceptibles d'être générateurs du **Burn Out**:

- niveau de stress élevé constant,
- recherche continuelle de perfection,
- rejet des revendications des employés,
- exigence d'efforts supplémentaires sans récompenses proportionnelles,
- ignorances des suggestions pour améliorer la QVT,
- haute fréquence de travail répétitif,
- très peu de ressources additionnelles pour des efforts supplémentaires,
- rôles stéréotypés.

DEVELOPPER DES ATTITUDES susceptibles de réduire l'occurrence du **Burn Out**:

- Apprendre à utiliser les renforcements d'une manière appropriée,
- fournir de l'information, du guide et de la rétroaction,
- éliminer les menaces et les punitions non nécessaires,
- respecter ses promesses,
- vérifier et clarifier les attentes,
- afficher une connaissance de chaque membre de son équipe,
- minimiser l'utilisation du pouvoir statutaire,
- aider ses employés à découvrir la signification de leur travail,
- souligner la moindre amélioration,
- ne pas réagir outre mesure, autant par "sur-récompense" que par "sur-punition",
- démontrer et identifier les relations entre les efforts et les résultats,
- fixer des objectifs concrets et les écrire,
- fixer des échéanciers pour l'atteinte des objectifs,
- établir des points de repère pour identifier les progrès vers l'atteinte des objectifs,
- créer une atmosphère orientée vers la récompense.

Tous sont préoccupés par la santé et la sécurité au travail; on a même prévu des législations pour réduire les risques d'accidents et de maladies physiques...

Il est grand temps de se sensibiliser à la «fatigue industrielle» et aux phénomènes psychologiques du même genre dont les effets sont excessivement dévastateurs tant pour les individus que pour les organisations...

Il est essentiel de faire de la PRÉVENTION; les ressources humaines sont le capital le plus précieux de toute organisation.

Burefor Inc.

BUREAU DE RECHERCHE ET DE FORMATION EN GESTION
11, Rue Nobel, Lauzon (Québec) G6V 7C6 (418) 833-0761