JDT, 20 oct 2023, p 28-29

Burn-out : au chevet du… ~~patient~~ travail

Pourquoi donc tant de souffrance au travail ? Le burn-out prend des dimensions kaléidoscopiques. Il pose des questions tant existentielles que politiques. À l'occasion de la Semaine de la santé mentale, le Crésam (Namur) et le Cites (Liège) ont fait le point sur ce mal qui lamine les travailleurs en quête de sens dans une société vouée au rendement et à la performance.

Clinique du travail. *« Qui a fait du grec, ici ? »*, interroge le Dr **Pierre Firket**. Aucun doigt levé dans l'assemblée… Il aurait sans doute plus de succès s'il demandait : *« Qui a déjà fait un burn-out, ici ? »* Alors il reprend, pédagogue : *« Klinô en grec signifie 'lit', 'au chevet'. Donc, au chevet du travail. Car c'est le travail qui est malade, pas le travailleur… »*, glisse le médecin généraliste liégeois, fondateur du « Cites ». Cette « Clinique du stress », qui fêtera ses 30 ans en octobre 2025, a entre-temps vu son nom complété par « … et du travail », les deux (stress et travail) formant un couple qui peut se révéler diabolique.

Pierre Firket, professeur émérite à la faculté de médecine de l'Université de Liège, n'imaginait sans doute pas à quel point il était visionnaire, à l'époque, en ouvrant les portes du centre dit « La Licorne », à l'orée des Coteaux de la Citadelle, sous l'égide d'Isosl, l'intercommunale de soins spécialisés de Liège. Un accueil extrahospitalier pour les nombreux « stressés » de la vie : stress post-traumatique, épuisement professionnel, transitions éprouvantes des jeunes vers l'âge adulte… *« Aujourd'hui, nous avons 17 collaborateurs actifs en prévention individuelle et pour les collectivités en collaboration avec l'ULiège »*, explique **Anne Burlet**, coordinatrice du Cites, en préambule à la conférence *« Burn-out : qu'en savons-nous aujourd'hui ? »* organisée en collaboration avec le Crésam (Centre de référence en santé mentale) de Namur.

Quand l'équilibre se fêle

Le burn-out est un phénomène pluriel, on le sait. Il jongle entre des facteurs sociétaux (technologie croissante, compétitivité, « uberisation »), organisationnels (insécurité de l'emploi, surcharge et polyvalence, exigences vs manque de moyens…) et enfin des facteurs personnels (valeurs et attitudes associées au travail, perfectionnisme, âge et expérience, difficultés de vie…). Les risques psychosociaux sont clairement identifiés, engendrés tant par l'organisation et le contenu du travail mêmes que par les conditions de vie et de travail, et les relations interpersonnelles. Quand la mécanique s'enraye, elle peut consumer l'individu qui, après des phases d'alarme et de résistance, finit par s'épuiser.

« Idéalement, l'équilibre entre les ressources et les contraintes permet de faire face », rappelle **Céline Leclercq**, clinicienne du travail chez Isosl, maître de conférence et doctorante à l'ULiège (Valorh). *« Mais s'il y a trop de contraintes, le déséquilibre altère la santé. »* Avec des conséquences tant au niveau de l'individu (*burn-out*) que de l'organisation (accidents, absentéisme, effet boule de neige et *turn-over*). À la

Ne pas se tromper de résistance

Si l'on peut agir pour maintenir/restaurer les ressources afin d'aider le travailleur, l'idée n'est pas de *« rendre les gens résistants à ce qui n'est pas acceptable »* souligne le Dr Firket. Récupéré par la médecine ou 'psychologisé', le *burn-out* risque d'être banalisé et le terme, galvaudé *(« J'ai fait un burn-out la semaine dernière »*, ironise le médecin). Les patients, avant d'être des malades, *« sont des témoins, le reflet d'un environnement qui ne va pas. C'est la relation au travail qui pose problème, pas l'individu »*, insiste Pierre Firket. *« Les gens que nous voyons sont normaux, ils témoignent d'un système violent de par sa logique économique. »* Résister, ce n'est pas faire « plus de yoga » ou « plus de méditation » : c'est une forme de perversion de nous le faire croire. *« Il faut inventer un nouveau système, retrouver un supplément d'âme et de collectif. Il y a encore des choses bien dans le travail, ne l'oublions pas !* Les plus jeunes nous montrent une autre relation. Ils seront sans doute plus résistants car ils ventilent mieux leur vie, sans mettre tous leurs œufs dans le même panier. Je me souviens du premier assistant qui m'a dit qu'il ne travaillerait pas le samedi… Il m'a fallu un an pour m'en remettre ! », conclut le Dr Firket en riant. Le salut passe sans doute par là.

Cécile Vrayenne

>> Besoin d'aide ? Surfez sur : https://covid.aviq.be/fr/trouver-du-soutien.

>> La Fedris soutient un projet pilote de

définition du *burn-out* de Maslach & Leiter (2008) qui pointaient le trio 'épuisement, cynisme et manque d'accomplissement personnel', se substitue aujourd'hui celle de Desart, De Witte & Schaufeli (2019) qui soulignent quatre symptômes clefs - épuisement, distanciation mentale, dérèglement cognitif et perte de contrôle émotionnel - et trois secondaires (symptômes de stress psychique, de stress psychosomatique et état dépressif).

> **« Résister, ce n'est pas faire plus de yoga. Il faut inventer un nouveau système. »**

À quel stade votre patient (ou vous…) se trouve-t-il ?

Stade 0 : engagement (fort) dans le travail, doublé d'un enthousiasme idéaliste. Objectifs et idéaux élevés, tout comme la performance et la capacité d'autonomie dans les tâches à accomplir. La priorité va au travail (parfois au détriment de la vie privée), avec un engagement, un investissement et une forte identification à l'organisation (et des difficultés à poser des limites). On peut rester à ce stade (considéré comme « vert ») si l'on dispose de suffisamment de ressources en parallèle.

Stade 1 : l'idéal se fragilise, des changements/contradictions dans l'environnement professionnel affectent le dévouement et l'enthousiasme. Sentiment d'angoisse de perdre cet idéal, de devoir travailler par nécessité et plus par intérêt. Remise en question de la pertinence et du sens du travail (tout en y étant toujours attaché). Les relations sociales se détériorent, avec des difficultés à percevoir la reconnaissance/le respect des autres. Un sentiment d'inertie apparaît (vu la difficulté à changer la situation), doublé d'une hyperactivité pour affronter le stress qui augmente, essayer de récupérer l'idéal, et/ou par peur de ne plus être efficace.

Stade 2 : apparition d'un retrait pour se protéger. Déception et rejet des valeurs associées au travail, perte de confiance dans l'employeur/les collègues et changement de comportement (isolement, cynisme). Mise en place de mécanismes de défense. Les dysfonctionnements de l'organisation deviennent insupportables. Le mal-être contamine la vie privée. Premiers signes cliniques (tristesse, insensibilité, impatience, troubles somatiques).

Stade 3 : *burn-out* avéré. Un événement marquant réactive les affects. L'idéal d'un travail épanouissant s'éteint, le doute gagne toute l'identité. Les perceptions corporelles sont accrues, de même que les limites, par peur d'être démuni. Difficultés à interagir socialement. L'incapacité de travailler suscite un sentiment de honte, l'entourage peut ne pas comprendre ce qui arrive. Risque de dépression.