

DE LA QUESTION DU BURNOUT

*Questionnement sur les représentations culturelles du
travail et apport du Coaching*

Nicolas BIRRIEN Promotion S58 Descartes



De la question du Burnout

Questionnement sur les représentations culturelles du travail et apport du Coaching

SOMMAIRE :

- 1- INTRODUCTION
- 2- DEFINITION
- 3- DONNEES EPIDEMIOLOGIQUES
FACTEURS PSYCHO-SOCIO-ECONOMIQUES ET SOCIETAUX
- 4- CROYANCES ET REPRESENTATIONS DU TRAVAIL : NOTION D'ACEDIE
- 5- TEMOIGNAGE D'UN CAS DE BURNOUT
- 6- APPORT DU COACHING, SA PLACE ET SON APPORT
- 7- CONCLUSION/EPILOGUE
- 8- RESSOURCES BIBLIOGRAPHIQUES



« Quand le seul outil connu est le marteau, tout problème est considéré comme un clou »

Paul Watzlawick

« En amputant l'homme de son initiative, on l'ampute d'une grande partie de ses possibilités » Wallon

1-Introduction

Burnout, para dépression, maladies de notre époque ?

Les pathologies psychiques liées au travail sont aujourd'hui de plus en plus prises en compte. Pourtant, même si les entreprises et l'opinion publique s'y intéressent depuis peu, le problème n'est pas pour autant dépisté, cerné correctement et cela, faute de moyens réels de prévention. La seule prévention existante étant assurée uniquement au niveau individuel, par des « cours » sur la gestion du stress. Les collaborateurs seront-ils « évalués » un jour sur leurs facultés de résistance au stress ?

L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) définit la santé, depuis 1946, comme un « état complet de bien être physique, mental et social ».

N'existe-t-il pas un flou maintenu par les médecins, les entreprises, les salariés, les syndicats, les politiques sur les risques du burnout?

La France a pourtant dans son code du travail le terme de « santé psychique et mentale ».

Est-ce une appellation « passe-partout » tant pour le patient que pour le médecin, le psychologue, le grand public... qui font un diagnostic acceptable, reconnu... dans le « vous avez une petite baisse de régime » , et peu dévalorisant pour eux et leur pratique. N'est-ce pas un portail d'accueil du problème ?

Pour autant, le syndrome de burnout est-il uniquement un problème individuel ? Du monde de l'entreprise ? Culturel ? De civilisation ? Ne doit-on pas se positionner sur la prévention qui sera bénéfique au niveau humain, financier et macroéconomique ?

2- Définition :

Aujourd'hui, après une multiplication d'événements plus ou moins dramatiques au sein des entreprises, la souffrance psychologique au travail et le burnout sont reconnus comme maladie professionnelle.

L'un des obstacles majeur dans les recherches sur le Burnout, est l'absence d'une définition opérante, convaincante et consensuelle. Le Burnout comporte pas moins de cinquante définitions.

La définition française est énoncée sous l'appellation « Epuisement Professionnel ».

L'Anglais le définira par « Burnout », appellation la plus utilisée, aussi bien par les professionnels, les soignants, que la population générale. La problématique étant de ne pas tout englober sous ce terme générique. (Burn=Brûler, Out=complètement)

Le Japon a une terminologie pour définir cet épuisement, « Karoshi », (Karo=Mort ; Shi=fatigue au travail) qui désigne la mort par surmenage professionnel : c'est une forme d'épuisement ultime qui conduit à la mort (par défaillance cardiaque).

Comme énoncé à l'instant, le terme « Burnout » est repris par un nombre important de personnes, médias... qui en font leur propre communication.

Quelles définitions ?

L'Epuisement Professionnel n'est pas un problème qui se déclenche d'un jour à l'autre. En général, il s'agit d'un processus dynamique cumulatif, qui s'aggrave dans le temps quand l'individu ne trouve pas un équilibre avec sa vie professionnelle. C'est donc l'aboutissement cumulatif de stress professionnels devenus chroniques.

Même si comme dit précédemment, il y a un grand nombre de définitions autour du syndrome de burnout, un certain nombre d'auteurs ont remarqué des caractéristiques et symptômes similaires chez les sujets.

Certaines restreignent le burnout aux professions aidantes. Ainsi pour Robert Kahn (1978) : « syndrome d'attitudes inadéquates à l'égard des clients et de soi-même, souvent lié à des symptômes physiques et émotionnels désagréables ».

Le burnout est considéré comme un processus transactionnel auquel participent le stress professionnel, l'astreinte du travailleur et l'ajustement psychologique.

L'un des premiers à avoir mis en évidence le concept de Burnout, après Harold B. Bradley (1969) qui a montré la spécificité du stress au travail, est un psychiatre et psychanalyste américain, Herbert **Freudenberger**, en 1974 ; au cours de son travail en « Free Clinic » ; qui recevait des personnes en détresse sociale, sanitaire ou psychologique ainsi qu'une population de toxicomanes. Il a observé dans l'équipe et lui-même une relation entre le travail et un phénomène psychologique avéré, il va donc l'étudier.

Cela le conduira à élaborer un recueil sémiologique poussé qui comportera des signes somatiques, des comportements inhabituels pouvant même être inappropriés (résignation, irritabilité, découragement...), une surcharge affective et diverses attitudes problématiques dans certaines situations (peur du changement, évitement, rigidité...).

Les personnes plus à risque, sont fortement impliquées dans leur travail comme si elles étaient investies d'une mission. Comme constaté par l'auteur, « mission d'aide à autrui » ou de dévouement à cette mission après avoir perçu un besoin chez l'autre et s'attachant à y répondre. Apparaît alors pour Freudenberger, une « pression d'accomplir et réussir », perception des acteurs et de l'extérieur.

Freudenberger décrira douze phases particulières (1986) ne se délimitant pas qu'aux travailleurs et aux travailleuses rémunérés. Il prendra en compte également les mères de famille, les bénévoles et les étudiants travaillant sans rétribution.

La première phase sera « la compulsion de se révéler » ou la détermination obsessionnelle de réussir, solitude et attentes excessives de soi.

La deuxième phase sera « l'intensité » (pas de délégation, volonté de garder le contrôle...) car l'individu ne veut pas partager la responsabilité pour ne pas partager la reconnaissance.

Troisième phase, « déprivation subtile », ou le déclin de l'attention portée aux besoins personnels.

« Le rejet des conflits et des besoins », quatrième phase, l'individu prend conscience de l'émergence de conflits internes, sentiments et comportements sont mal synchronisés.

La cinquième phase est « la déformation des valeurs », l'essentiel et le non essentiel ne sont plus distingués.

Ce qui découlera progressivement sur une sixième étape, « l'augmentation du déni » et notamment des perceptions traumatisantes de la réalité.

Septièmement, « le désengagement » de l'individu par rapport à son environnement, il ne veut pas être en contact avec d'autres.

En huit, les comportements sont notablement modifiés. Des actions négatives sont envisagées envers l'individu et les autres. Se sentant dévalorisé, il est convaincu que personne n'est authentique.

La neuvième phase est « la dépersonnalisation » ou l'altération de la conscience, sentiment de déréalisation et de méconnaissance de soi-même.

Suit le « vide » (dixième stade), sentiment d'inutilité et épuisement. Des conduites à risque de type alcool, drogues, médicaments, sur ou baisse d'alimentation pourront être observées.

La onzième se marquera par la dépression, aucune motivation pour rien. Des tendances suicidaires peuvent ici parfois apparaître.

Enfin sur le dernier stade, soit le douzième, sera marqué par l'épuisement total, ou la mise en danger de la survie physique de l'être. En effet, une détérioration du système immunitaire ainsi que d'autres systèmes physiologiques se détériorent.

La réaction commune (à un certain nombre des premières phases) constatée, sera un « surinvestissement à la tâche », qui mènera à « l'échec, l'usure, et enfin l'épuisement ». Il définira alors le Burnout.

Dans la lignée de Freudenberg, Cary **Cherniss** psychologue Américain, met en avant un processus en trois phases : le stress professionnel (les demandes professionnelles dépassent les ressources de la personne), la tension (traduction émotionnelle au stress, apparaissent l'anxiété, l'accablement, l'épuisement), et enfin « le coping défensif ». D'après Cherniss qui fera référence à Lazarus, le coping défensif désigne un certain nombre de

processus que la personne élaborera entre elle et l'événement vécu comme une menace pour mieux le « tolérer » et en diminuer l'impact psychologique et physique. La perception du stress sera alors modifiée. Un problème réel ou imaginé impliquera donc la mise en place de réponses adaptatives pour y faire face. Le soulagement « recherché » (détachement, reprise de capacités...) ne sera que passager.

Ce modèle s'intéressera à envisager le burnout comme une résultante d'interactions entre les facteurs liés à l'activité professionnelle (huit facteurs dont : l'autonomie, la charge de travail élevée, l'isolement social, la faible socialisation, la routine, l'étendue limitée des interactions, le désaccord avec des objectifs institutionnels cadrant mal les valeurs du professionnel, une supervision ou un leadership déficient) et les facteurs individuels (orientation de carrière et relation de soutien extraprofessionnel). Il complètera par un changement négatif des attitudes au travail : affaissement des buts et du sentiment de responsabilité professionnelle, détachement émotionnel.

Celui-ci définira aussi quatre profils d'orientations de carrière : l'autocentré (plus investi dans sa vie privée que dans sa vie professionnelle), l'activiste social (veut dépasser son rôle pour apporter des changements), l'artisan (motivé par l'exercice et le développement de ses compétences), et le carriériste (tourné vers la reconnaissance sociale). L'activiste social et l'artisan seront significativement plus à risque de déclarer un burnout.

Cherniss s'intéressera comme d'autres à la « mystique professionnelle ». Il s'agit de l'ensemble des croyances, attentes et représentations collectives liées à un travail ou une fonction professionnelle (cette représentation idéalisée peut être d'ailleurs transmise dès le cursus de formation, ce qui façonnera les attentes des jeunes futurs diplômés et préparer le « choc de la réalité »).

Michael **Lauderdale** établira 3 stades du burnout : la confusion (accompagné d'un sentiment que quelque chose ne va pas), la frustration (insatisfaction, colère, changement de travail, maux de tête...), et le désespoir (sentiment d'insuffisance et d'absurdité, cynisme...). Il définit le burnout comme la résultante d'une déception quand la réalité ne répond pas ou plus aux attentes et représentations que le sujet avait placé dans son travail, sa carrière, etc.

D'autres auteurs se sont appliqués à pousser la définition du concept, c'est le cas de Christina Maslach, auteur important dans la recherche sur le Burnout. Elle s'associera avec Leiter.

En 1982, celle-ci définira 3 symptômes significatifs : l'épuisement émotionnel (la personne ne pourra plus donner d'elle-même, apparaîtront stress, anxiété, fatigue, irritabilité...) qui pourra avoir des répercussions somatiques que l'individu va tenter d'éviter par l'élaboration de diverses manœuvres d'évitement (désintérêt, désinvestissement, regain d'activité...), la dépersonnalisation ou déshumanisation (« brouillage de la relation à l'autre ») et enfin l'insatisfaction dans l'épanouissement personnel au travail (sentiment d'incompétence, ...) allant jusqu'à la perte de sens dans la relation et le rôle au travail.

Six facteurs organisationnels seront avancés dans la causalité du burnout (Maslach et Leiter 1997- p 27 à 42): le *manque de contrôle* notamment dans les prises de décision, *l'insuffisance de « récompenses »* ou reconnaissances, la *surcharge de travail*, la *dégradation voir l'absence de l'esprit de groupe*, le *manque d'équité* entre les individus, le *conflit d'intérêt existant entre les exigences professionnelles et les valeurs personnelles*.

Elle mettra en place une « grille » qui constituera une mesure échelonnée du Burnout : le **MBI** (Maslach Burnout Inventory) qui explore les trois précédents symptômes par trois sous-échelles. L'Épuisement Emotionnel (EE), celle de la Dépersonnalisation (DPN) et celle de la l'Accomplissement Professionnel (PA). (voir annexe)

Ayala Pinès voit l'état final d'un processus de « démotivation » importante succédant à un état d'implication élevé. Les aspirations de chacun nourrissent l'Estime de soi, par le fait entre autre, d'être apprécié pour ce que l'on fait. Ce qui influencera directement l'aspect motivationnel et organisationnel du travail. Celles-ci dépendront selon Pinès de variables organisationnelles au sein de l'entreprise ou de la structure comme : l'autonomie, la diversité des tâches, la prise de décisions, le lien social avec les collègues...

Ces facteurs sont vecteurs d'épanouissement quand ils sont identifiés au sein de la structure. Au contraire, s'ils ne sont pas favorisés, ils seront source de stress et de démotivation.

Des conditions de travail défavorables comme la surcharge, les exigences bureaucratiques, la répétition de tâches à exécuter, ne permettent pas d'atteindre le niveau d'aspiration. Cette impossibilité entraînera un sentiment que l'individu ne pourra maîtriser ou faire évoluer son « chemin ou sa destinée », il ne sera pas acteur et subira son environnement.

Enfin, Christine Färber au début des années 1990, et 2000, y voit une évolution dans la typologie des burnouts basée sur trois profils. Celle-ci tiendra compte des changements sociétaux vis à vis de l'environnement du travail.

Le premier profil est caractérisé par la frénésie au travail. C'est-à-dire une implication, une ambition et une surcharge de travail. Cette personne sera tenace, prête à multiplier les efforts jusqu'à l'obtention des résultats souhaités, motivée par la reconnaissance mais éprouvant une culpabilité importante en cas de non atteinte des objectifs fixés. Ce type peut alors mettre de côté ses besoins et agir à l'excès.

Le deuxième profil, le « sous-stimulé », subit l'indifférence, l'ennui et la non évolution.

Le troisième est « l'épuisé » qui se caractérise par une similitude avec la définition de Maslach, qui subit la négligence, la perte de contrôle et l'absence de reconnaissance.

Färber corrèlera à cela l'état d'épuisement, la fatigue émotionnelle, la déshumanisation, et le niveau de stress.

Ce modèle trouve des similitudes avec celui de Maslach vis à vis du surinvestissement, l'hyperactivité, la distanciation et l'indifférence (coping de protection de l'individu) qui impacte le sentiment d'inefficacité récurrent.

Les modèles exposés ci-avant montrent à quel point, il y a un nombre d'approches différentes, d'autres pouvaient être ajoutées et sont susceptibles d'évoluer avec les individus et leur manière d'appréhender leur environnement professionnel. Le Burnout se présente sous diverses formes. Le diagnostic sera donc une réelle difficulté afin de rester dans la pertinence et ne pas être tenté de s'égarer dans trop de concepts et hypothèses.

Dépression/ Burnout ?

On estime que 5 à 10% de la population Française est touchée par la dépression, et que 20% connaîtra un jour un épisode dépressif.

La dépression est un phénomène complexe issu de mécanismes internes et influencé de facteurs externes.

Le diagnostic s'établit souvent à « l'humeur dépressive » (sentiment de tristesse permanent, de vide...), à la perte d'intérêt ou de plaisir et une estime de soi en berne.

D'autres signes peuvent accompagner la dépression : le changement ou des perturbations dans le sommeil (insomnies...), une modification de l'appétit, une agitation, des problèmes d'attention et de concentration, des pensées « noires » ou à la mort...

La dépression dépasse largement la sphère professionnelle pour atteindre toute partie inhérente à la vie de l'individu.

Le Burnout est lui plutôt (vu précédemment) perçu comme la conséquence de facteurs et de stress liés à l'activité professionnelle. La plupart de temps si on substitue l'individu à la problématique professionnelle, celui-ci pourra revenir rapidement à la normale (congés, vacances...). Une caractéristique liée au burnout (ou au risque important) est la « poussée anxieuse » à l'approche de la reprise de l'activité professionnelle (dimanche soir ou lundi matin... ou une station de métro le matin en allant sur le lieu de l'entreprise...).

Au contraire, un syndrome dépressif majeur demeure présent que la personne soit au travail, à la maison en famille, en vacances...

Un individu n'ayant pas de problématique d'origine professionnelle mais en dépression, éprouvera des difficultés de concentration, ne ressentira aucune satisfaction même ayant une reconnaissance de son travail accompli. La dépression affectera sa productivité.

Le travail ne sera pas la cause de la dépression mais un facteur qui contribuera comme d'autres. Il pourra devenir source de sentiments négatifs.

Notions sur le stress :

Le stress est souvent centré sur la traduction d'une émotion négative, bien que les émotions positives aient un rôle dans la rupture d'un niveau de stress, le soutien et de restauration de ressources.

Le Docteur Hans Selye, pionnier dans les recherches sur le stress fait une analogie : « la machine humaine comme toute machine inanimée finit par se détraquer à l'usage ». Il définit le Syndrome Général d'Adaptation (SGA) en réponse au stress. Ce SGA est constitué de trois phases commençant par la phase d'alarme, puis la phase de résistance qui se traduit par une adaptation physiologique avec modification corporelle et enfin la phase d'épuisement, si l'agression persiste dans la durée et en intensité, l'organisme perdant toutes ses ressources adaptatives, finit par mourir.

En 1984, pour Lazarus et Folkman, le stress consisterait « en une transaction particulière entre l'individu et l'environnement, dans laquelle la situation évaluée comme éreintante par l'individu ou comme excédant ses ressources et pouvant mettre en danger son bien être. La connaissance de ses capacités à contrôler une situation serait donc un second facteur cognitif pouvant modérer la relation stress-émotions. Cette croyance dans la capacité de contrôler le cours des événements dépend de l'évaluation faite par l'individu de ses ressources personnelles et sociales ».

Ces auteurs considèrent que le « stressé » fera deux types d'évaluations du stress : une évaluation primaire qui correspond à l'évaluation de la situation, et une évaluation secondaire qui relève de ce qui peut être entrepris pour faire face à la menace.

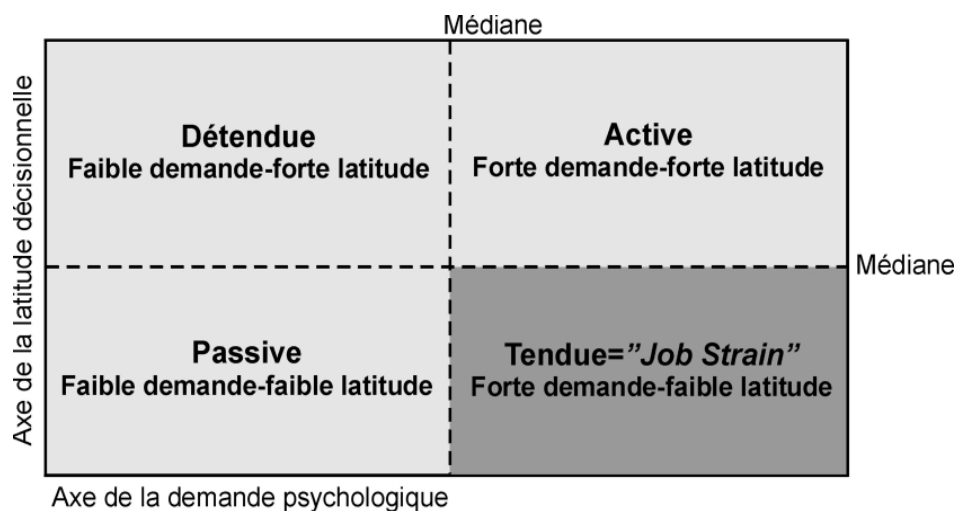
Après les évaluations, des stratégies se mettent en place pour faire face : le Coping (ce processus sera en constante évolution) ; soit « l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux destinés à maîtriser, tolérer ou réduire l'impact de celui-ci sur son Bien Etre physique et psychologique ». En effet, la personne ne peut pas rester passive à ce qui lui arrive, elle essaie de faire face, en « s'ajustant » à la difficulté de la situation. Ceci selon ses filtres cognitifs.

Ces stratégies et filtres, notamment dans la problématique qui nous intéresse, le burnout, pourront pousser à l'évitement ou au déni.

Au travail, l'importance du coping est considérable. Leiter montrera en testant deux types de réponses (un coping centré sur le problème et l'autre sur l'évitement) que les personnes faisant face, présentent moins d'épuisement émotionnel et un accomplissement personnel plus fort. Cela aura donc un impact sur la capacité à endurer les événements stressants.

Bien entendu, cette notion de stress relative au burnout devra tenir compte de trois variables influentes sur la survenue de l'épuisement : l'intensité du stress (qui aura un impact direct au niveau physiologique, psychologique), la durée d'exposition au stress, et l'absorption du stress (capacité individuelle à absorber le stress qui permet de ne pas avoir de réaction nocive et négative).

Robert Karasek, psychologue et sociologue américain, évalue l'intensité de la demande psychologique à laquelle est soumis un salarié, la latitude décisionnelle accordée et son soutien social. Il va élaborer un questionnaire qui est le principal outil d'évaluation des risques psychosociaux au travail, qui permet d'évaluer la santé mentale au sein d'une entreprise. (voir annexe).



3- Données épidémiologiques, facteurs psycho-socio-économiques :

L'Organisation Mondiale de la Santé prédit qu'en 2020, la dépression sous ses différentes formes et causes, sera la première cause d'invalidité au monde suivie par les maladies cardiovasculaires (sachant que dépression et maladies cardiovasculaires peuvent être liés par la chronicité du stress). Le burnout entre directement et est absorbé dans l'intitulé dépression. La « vie au travail » est donc à prendre en compte. Qu'en est-il ?

Les données épidémiologiques montrent qu'en France, il y a 400 suicides par an liés au travail. En Europe, la prévalence du burnout est de 20,2% pour les femmes et de 16,5% pour les hommes. Les pays ayant les taux les plus bas sont la Finlande (7%) et les Pays Bas (9%). Le coût de l'absentéisme représente environ 6 milliards d'Euros par an.

L'Etude Clinique Organisationnelle effectuée en France en 2013 par le cabinet Technologia visait à dresser un état des lieux sur le burnout et montrer l'importance de la pathologie ainsi que les difficultés à quantifier celle-ci. Elle montre tout d'abord que 3,2 millions d'actifs soit 12,6% de la population active sont en risque élevé de burnout (signes d'épuisement physiologique, émotionnel, psychique et sur-engagement professionnel). Le lien entre travail compulsif et excessif est mis en évidence (je ne peux pas ne pas travailler et il faut en plus que je travaille beaucoup). On voit deux variables apparaître l'une d'ordre organisationnel et l'autre d'ordre plus personnel. Les populations très touchées sont les agriculteurs, les chefs d'entreprise (compris commerçants et artisans) et les cadres.

Outre atlantique, au Canada, l'absentéisme lié au travail pour raison psychologique a augmenté de 316% depuis 1995. Des estimations évaluent de 8 à 10 Milliards de dollars par an le coût de l'absentéisme et 36 Milliards de Dollars par an, celui du présentéisme (la productivité de l'individu est donc réduite en raison par exemple de l'installation d'un stress chronique ou d'un problème de santé mentale).

D'après l'enquête EVS (European Values Survey) 2008, le travail occupe une place importante dans la vie des européens.

La France présente un taux extrêmement fort (70%) d'habitants pour qui le travail est très important. (Danemark et Grande Bretagne : 40% ; Allemagne : 50%). Ainsi, nous occupons la première place européenne. Des résultats qui se rapprochent de pays « plus pauvres » : Lettonie, Roumanie, Malte et Pologne.

Il existe aujourd'hui un intérêt croissant à la réflexion sur l'amélioration de l'articulation travail et autres moments clés de la vie.

Le contexte économique ne semble pas avoir d'incidence sur l'importance accordée avec le travail.

En Europe, de manière générale, plus le PIB est élevé moins on accorde d'importance au travail. En France, bien qu'ayant un PIB élevé, le travail reste très important. Par contre, plus le chômage est important, plus le travail est important.

Dans son livre « Travail : une révolution nécessaire » Dominique Méda fait référence à la page 23 à Ronald Inglehart, politologue Américain, qui a mis en évidence une opposition de deux systèmes de valeurs vis à vis du travail : les valeurs traditionnelles et religieuses avec les valeurs laïques et rationnelles. Le deuxième axe oppose la préoccupation de survie avec l'expression individuelle et la qualité de vie.

Aujourd'hui, il se met en place un besoin croissant de donner du sens au travail. Là encore, la France se démarque : des études de l'ISSP (International Social Survey Program) en 1997 et 2005, montrent que pour 65% de la population française, il s'agit d'un paramètre très important. Il en découle donc pour cette population des attentes fortes sur la réalisation de soi dans le travail (c'est-à-dire l'expression de soi, de sa personnalité, de sa subjectivité et les relations sociales). Ce qui est une spécificité française.

Le travail n'apparaît donc plus que comme un devoir et un moyen d'assurer sa survie et de subvenir à ses besoins et son confort, mais aussi comme un vrai domaine d'expression et de réalisation. C'est pourquoi, il apparaît de plus en plus important de développer les sources d'apprentissage et d'évolution des individus pour faire face à ces attentes. 71% valorisent « la qualité et la densité de l'environnement social et relationnel de leur activité ».

L'OSHA (Agence Européenne pour la sécurité et la Santé au Travail) a montré dans une publication en 2007, qu'il existait des facteurs de risque au travail,

générateurs de stress et de comportements à risque mettant en danger la santé psychique et physiologique de l'individu : le sentiment d'insécurité qui accroît la sensibilité au stress, l'intensification et le temps de travail, des exigences émotionnelles de plus en plus requises par le travail du fait d'une complexification des relations sociales, l'incertitude du poste (externalisation...), l'incertitude liée aux nouvelles formes de contrats de travail, des conditions de travail peu sûres, la compatibilité insuffisante ou du moins décroissante entre travail et vie privée.

Nous pouvons ajouter à cela d'autres facteurs qui sont source de décalage avec les attentes des personnes travaillantes : la charge de travail accrue et les exigences (qualité, rapidité, flexibilité...), la multiplication des données et des informations, la charge administrative, l'augmentation des sollicitations, l'excès de directives, la disponibilité (télétravail...quand s'arrête le travail ?).

Le Désir Français de voir le travail occuper moins de place apparaît d'après Dominique Méda comme : « le résultat de désillusions, l'expression d'une frustration due aux mauvaises relations sociales à l'intérieur de l'entreprise, ou aux mauvaises conditions de travail ou d'emploi ».

Christina Maslach et Michael P.Leiter s'intéressent dans leurs recherches, aux évolutions du travail, de la productivité qui est en relation directe avec la charge de travail, qui elle même sera en lien avec « le temps et l'énergie déployés par l'individu pour y faire face ».

De nombreuses entreprises par ailleurs sont en situation de transition ou même de restructuration majeure. La conséquence directe est une augmentation non négligeable de la charge de travail afin de croître en productivité pour donner bien souvent des gains plus que modestes et à très court terme. A ceci s'ajoutera la question de la pérennité du poste, déstabilisant un peu plus.

Selon Maslach, « la crise actuelle affecte la charge de travail de trois façons : il est plus intensif, il demande plus de temps, et il est plus complexe [...] Dans ces conditions il sera plus difficile de décompresser ». D'autant que la majorité des structures d'entreprises ne le permettent pas ou peu. Les réserves d'énergies s'appauvrissent avec l'intensité demandée.

La complexification et la multiplication des tâches et informations à traiter pour un même poste, le manque de hiérarchisation et de priorisation, (le « tout est important et/ou urgent »), ne laisse que peu de place à l'initiative, quant à l'identification et le contrôle des missions à accomplir. Ce type de fonctionnement ne permet de générer aucune autre proposition que celle prévue par l'entreprise, d'où un appauvrissement progressif et une diminution de l'engagement individuel dans son travail, une insatisfaction et une perte des attentes.

Aujourd'hui, certains métiers « nécessitent », en apparence, une certaine autonomie avec la possibilité par exemple d'être en télétravail, d'être joignables en permanence (mails, téléphone, conférences téléphoniques) tout en ayant un nombre important de tâches à satisfaire. Mais cela va plus loin, nous devons apprendre à utiliser sans cesse de nouveaux outils et dans un temps court pour les maîtriser. Là encore nous pouvons retenir ces facteurs comme facteurs de stress et de risque de burnout.

L'Univers personnel est lui aussi très sollicitant dans différents domaines de vie : enfants, maison, travaux... Les exigences de celui-ci ont évoluées : en effet, notre société de « consommation » où nous nous créons un ensemble de besoins, avec lesquels nous construisons et façonnons notre place sociale pour être en conformité avec l'image « dynamique, bien dans son corps et dans sa tête ou bien dans son travail et dans sa vie personnelle » ; ajoutant ainsi une pression sociale, avec un système de valeurs et d'attentes qui évolue. La sphère personnelle, source de « stabilité » et d'équilibre se retrouve elle aussi mise à mal, et la personne pourra être là aussi en difficulté, et donc accentuer ou même accélérer les choses.



4- Croyances, représentations du Travail et notion d'Acédie

Il est à notre sens intéressant de pousser la réflexion sur le burnout, au delà de la problématique vécue de ce qu'est le travail pour chacun d'entre nous et d'entrevoir une culture qui perdure depuis des siècles et qui continue d'alimenter certaines de nos croyances, représentations et valeurs.

En 1999, Christina Maslach définissait le Burnout comme : « un état émotionnel dans lequel le travailleur perd ses croyances et sentiments positifs (optimisme), sa sympathie...».

Le travail ne représente pas seulement une partie de la vie d'un individu. Il détermine, en grande partie, son statut social, donc son identité individuelle et collective, qui ne peut être appréhendé comme modèle réduit de la Société. Peut alors exister un classement social établi par la qualification ou le poste occupé, qui déterminent un rôle, des attentes et représentations ainsi que des exigences. L'entreprise par exemple, comporte en son sein d'autres institutions (services, section syndicale...) et noue des relations avec des institutions hors de l'entreprise. Celle-ci est donc un lieu de socialisation, d'expériences et d'apprentissages spécifiques et diversifiés.

Les croyances, valeurs et représentations de l'individu vont être influencées par l'environnement professionnel dans lequel elles vont évoluer, mais vont aussi avoir une incidence sur l'environnement lui-même et ses acteurs fonction des « critères » individuels.

Il est maintenant régulier d'entendre, de lire, ici et là, les interrogations sur la crise des valeurs qui traverserait notre société. Beaucoup mettent en avant les aspirations à caractère personnel qui l'emporteraient sur les dynamiques et projets collectifs, laissant ainsi la part belle au « Culte du Moi ». Ce culte est facilement identifiable par la célébration du corps, de la Jeunesse... Ceci influe vivement sur les valeurs et croyances de chacun, pouvant perturber la carte individuelle du monde. Il en va de même dans le monde du travail. Mais croyances, valeurs, représentations, comment s'y retrouver ?

Nous pourrions définir les valeurs comme des idéaux collectifs qui définissent dans une société donnée les critères du Désirable. Ainsi, le milieu professionnel définit un système de valeurs, qui s'organisent pour former une certaine vision des choses en son sein. La personne devra les faire « siennes » pour évoluer, et travailler.

La représentation peut être considérée au sens large comme une façon d'organiser notre connaissance de la Réalité, elle-même construite socialement. Une telle connaissance s'élabore à partir de nos propres codes d'interprétations culturellement marqués.

Les croyances souvent associées aux religions, font partie du quotidien de l'humain quelque soit l'environnement dans lequel il évolue. Elles sont la réalité de notre monde sur lesquelles nous organisons nos actes et pensées. Il s'agit de notre « rationalité subjective » qui sera ajustée par notre adhésion à celle-ci, c'est notre réalité individuelle ou notre organisation comportementale et réflexive afin de pouvoir faire des choix, guider nos actions, pour leur donner du sens et de la cohérence.

L'individu étant dans l'obligation de s'organiser pour faire face à des situations diverses et variées, il élabore des stratégies cognitives pour s'y préparer et y répondre.

Nous pourrions ajouter que ces croyances peuvent être aidantes et adaptées, mais aussi limitantes et inadaptées. Elles vont donc être un moteur, une référence pour progresser, s'organiser...mais elles peuvent aussi limiter notre perception, notre capacité à agir et à interagir. Le pouvoir des croyances fournit à la fois la force à travers laquelle les représentations constituent nos réalités et rendent possibles nos affiliations.

Il apparaît intéressant aussi de souligner que les croyances et représentations dans le cas du travail diffèrent vraisemblablement selon l'âge des individus. Aussi existe-t-il des croyances « morales », devoirs autour du travail qui est une véritable vision du monde et de l'Homme dans l'entreprise et/ou dans son travail.

Dans ce cas, pour certaines générations ou personnes (variant selon le type de poste occupé), l'Être Humain doit se définir comme un être de devoir, le travail est le premier des devoirs et il est le moyen par excellence de bon accomplissement social et moral. Cette notion de devoir est souvent associée au principe de la responsabilité envers soi et les siens, dans le présent et dans l'Avenir. Cette croyance conduit à adopter un comportement rationnel de type le goût de l'effort, du travail, de la précision, de l'investissement et de la disponibilité. Ainsi, la réalisation de l'individu consiste en une place attribuée avec des rôles et fonctions. Selon cette croyance, la collectivité ou l'entreprise est un principe supérieur à l'individu, dont elle est la finalité et qui attribue à la

personne ses devoirs. L'individu fera « tout » pour réussir et montrer l'application à la tâche pouvant aller jusqu'à se mettre entre parenthèses dans des domaines et attentes plus personnels. Dans ce cheminement, il peut y avoir surcompensation ou surinvestissement professionnel, qui, dans le temps peut faire enfermer dans ses limites, démotiver, et amener à des conduites dangereuses et à la fin : épuiser.

Pour étayer nos propos autour des croyances et représentations, un exemple volontairement exacerbé, l'Homme doit assurer le revenu majeur de la cellule familiale, c'est le chef de celle-ci par son autorité. Il doit être infaillible et reconnu dans son travail...La femme doit assurer l'intendance, la maternité, la bonne marche de la famille et si possible aujourd'hui apporter sa contribution financière par son travail. Nous pouvons par cet exemple observer, pour la femme, un sacrifice de soi (rôle réducteur, ou carrière mise de côté) qui pourra mettre une pression sociale et psychologique supplémentaire sur celle-ci.

Ceci, peut s'observer de la même façon dans le milieu professionnel, par le même sacrifice de soi parce que l'on croit que le travail doit passer par cela. On note alors un (sur)investissement sans limites et non borné, qui aura vertu à assurer sécurité, prospérité, monnaie, des attentes de reconnaissance, de valorisation et d'évolution. D'autant que le supérieur, le responsable du service...véhicule cette image, l'individu croit devoir correspondre à ce type d'attentes. La hiérarchie va elle-même être l'autorité incontestable qui se doit aussi de véhiculer des valeurs, ses croyances...confirmant ou déformant les informations et l'interprétation faite par l'échelon inférieur.

Or, aujourd'hui, culturellement, bon nombre de secteurs évaluent le travail sur une somme de chiffres, alors que la personne met dans son travail de l'énergie, des aspirations, ses valeurs... Celle-ci se trouve en discordance totale de sens, de contrôle et certainement de dévalorisation de la personne en tant que telle. Il sera donc « normal » de demander au collaborateur de fournir des efforts supplémentaires pour mener à bien sa mission, son devoir. Ce que celui-ci fera probablement.

De même, l'évaluation de certaines personnes basées sur des attitudes dédagées par l'évalué, qui ne sont pas en accord avec les croyances et valeurs du responsable qui évalue (Mr X. travaille bien certes mais son attitude ne démontre pas une motivation à la hauteur...).

Les croyances autour du cadre dynamique : il se doit de tout gérer dans l'urgence, capable de travailler sur plusieurs tâches, utilisant tout moyen de communication et d'information modèle, lui permettant d'être toujours « à la page » et en alerte. Cela prouvant ainsi sa valeur. Ce processus peut faire partie du jeu, l'individu ayant besoin de sa part d'adrénaline pour évoluer dans son poste. Cependant, celui-ci peut changer suite à des désillusions professionnelles qui vont ébranler son système de croyances mais aussi de valeurs.

Nous mettons une nuance pour les professions aidantes, de santé, à caractère social : il est difficile d'évaluer quelque résultat parfois ou réaliser ce qui a été fait. Dans ce cas, une autre problématique se dégage même si l'on retrouve des similitudes avec d'autres activités professionnelles.

Oui, bon nombre de ces professions sont particulièrement exposées au burnout, notamment les médecins. Il est intéressant de s'y attacher là aussi. Nous pouvons observer évidemment, comme pour d'autres professions vues ci-avant, qu'il y a chez tout individu des dispositions, mais que l'éducation, la société (et ses attentes), la formation de ces professions et enfin l'exercice lui-même favorisent, renforcent et encouragent certaines croyances.

La première sur laquelle nous pouvons nous interroger et qui se retrouve chez bon nombre, est la perfection. Le professionnel de santé doit être « perfection » de jugement, d'action, d'investissement. Les questions qui pourront se poser sont : « suis-je à la hauteur ? », « ne puis-je pas mieux faire ? »... Cette remise en question perpétuelle peut être considérée comme source de stress.

Bon nombre de ces professions comme d'autres, s'impliquent à parfaire une image parfaite, infaillible ; ce qui peut traduire le désir d'être apprécié, reconnu pour le dévouement à la « cause ». Celui-ci peut être confronté par conséquence à une contrainte de temps (manque), qui altère la perception et la priorisation. Le soignant est aussi animé par un sentiment d'obligation de disponibilité fort et permanent induisant de la culpabilité, qui va augmenter la vulnérabilité au stress.

Le doute, la crainte de l'erreur, la remise en question perpétuelle peuvent être signes de professionnalisme et de rigueur, c'est d'ailleurs ce qui est culturellement enseigné comme tel aux professions soignantes et sociales, mais elles peuvent aussi paralyser l'action et parfois altérer le jugement. Ceci

est à contrebalancer avec le sentiment de toute puissance que peuvent sentir certains médecins comme certains hauts dirigeants qui ont un contrôle plus important sur leur travail et celui des autres mais qui ont souvent un sens des responsabilités très élevé voir exagéré.

Dans bon nombre de professions aidantes, médicales, para-médicales, sociales on demande aux professionnels de ne rien laisser paraître. Il est d'ailleurs souvent constaté que ces professionnels peuvent connaître des difficultés à extérioriser, exprimer et à gérer les émotions dans un rapport avec leur travail mais aussi dans leur vie personnelle.

Enfin, dans le domaine social et de la santé, la répétition de confrontation à la maladie, la mort, à la détresse sociale, psychologique, Humaine, aux attentes de réponses des personnes (ou patients), des familles, peuvent accentuer le sentiment de culpabilité mais aussi renforcer qu'il y a toujours possibilité de faire plus et/ou mieux.

Ainsi la capacité d'engagement de l'individu est-elle sans limites de corps et d'esprit ? « Bien travailler c'est y mettre de l'investissement personnel », oui mais, jusqu'où ? Personne ne peut poser les limites à la place de la personne travaillante. Mais là aussi un système de croyance se met en place : je n'ai pas le contrôle sur ce qui m'est demandé...

La définition de l'idéal professionnel de chacun dans son activité, à sa place, peut être une croyance limitante, une vision du monde qui peut altérer la perception. Tout comme le perfectionnisme, qui aujourd'hui par les contraintes de temps et de limitation du personnel, est mis à mal, malgré des moyens qui sont mis à notre disposition qui sont considérés comme facilitant mais qui peuvent ajouter aussi des contraintes supplémentaires. Jeremy Rifkin dira dans « La Fin du Travail », en parlant des nouveaux outils et méthodes et l'évolution ceux-ci : « L'Individu se trouve pris en otage par l'Evolution d'un système technologique, qui modifiera son approche au Travail, de par l'adaptabilité et les exigences qui en découleront » (p203-205).

Bon nombre d'entreprises, considèrent comme de bons éléments, ceux et celles qui en font (toujours) plus. Une fois de plus l'idéal professionnel est le piège qui met le pied dans un engrenage qui sera considéré comme normal. Où se trouve donc la normalité ? Faut-il attendre un désenchantement ? Oui mais, « j'ai toujours vu mes parents travailler dur » !...Education, culture, héritage ?

Gérald Bronner dira : « Les limites de notre appareil cognitif nous conduisent à adhérer parfois à des opinions ou croyances désindexées de la Réalité » (p97 L'Empire des Croyances-PUF-Sociologies)

Nous pouvons observer un aspect culturel de ce type de croyances et représentations.

(L'évolution dans l'histoire du travail fait évoluer et changer la culture).

Mais qu'en était-il ?

En nous intéressant sur une partie de l'histoire, nous pouvons observer un rapport au travail basé sur les prescriptions culturelles de la religion qui effectivement a véhiculé et continue de véhiculer des fondements, alimentant...

Pascal Chabot dans « Global Burnout » voit « le Burnout aujourd'hui comme l'Acédie des Temps Modernes ». Pourquoi faire le parallèle Acédie-Burnout, pourquoi nous y intéresser dans une réflexion sur les croyances et représentations par rapport au burnout ?

Comme exprimé précédemment, Christina Maslach définissait « perte des croyances et sentiments positifs ». En ne sélectionnant, que cette partie de sa définition, on peut trouver des traces historiques dans la religion chrétienne via la notion d'Acédie (on retrouve dans la religion musulmane des similitudes, même si dans ce cas on parlera de maladie spirituelle).

L'Acédie : en regardant l'étymologie, le Grec Ancien la définit comme négligence, indifférence, manque d'intérêt. Ce nom appartient à la famille du verbe « ARKÊDEO » qui veut dire, « ne pas prendre soin de ». On a l'image de quelqu'un qui néglige de prendre soin de lui-même. Le Latin : taedium, en français désintérêt, ennui, ou dégoût. Une série de mots proches expriment l'aigreur, l'acidité ; l'acédie rend aigri.

Dans la religion catholique, c'est un mal de l'âme qui s'exprime par l'ennui, le dégoût pour la prière, la lecture spirituelle, la pénitence.

Le « démon de midi » (autre nom qui lui est donné) peut être considéré comme la première forme de burnout constatée de manière factuelle. Ceux qui en sont touchés sont des « pros » de la religion (souvent assimilé au mal

monastique), investis par la foi ; il s'agit d'ailleurs des plus attachés à leur fonction et au souci du devoir (prière, office, jeûne...) qui brûlent et s'épuisent « spirituellement ». S'en suit dégoût et abattement liés au rejet de la vie religieuse et monastique.

Tout comme le Burnout, l'Acédie a des conséquences : perte de la foi, remise en question des croyances, des valeurs ou plutôt un désalignement des propres valeurs de l'individu avec celles de l'Eglise (ici l'institution, l'entreprise).

Elle naît d'un surinvestissement dans le travail de foi. Elle est considérée encore aujourd'hui au cœur de l'Eglise comme un mal qui dévie et interfère dans la recherche de la Voie vers Dieu.

Dans la chronologie, elle est tout d'abord initiée par Evagre Le Pontique au IV^{ème} siècle qui l'intègrera dans les huit pensées vicieuses. Jean Cassien en 425 continuera la doctrine et aura par son effort de systématisation, un rôle influant sur le futur. Il soulignera l'instabilité de corps et d'esprit, comme l'une des conséquences.

Saint-Grégoire le Grand en 604 va faire évoluer fondamentalement les « mauvaises pensées » en péchés capitaux (c'est à dire générateurs d'autres vices), au nombre de sept. L'acédie disparaît de la liste et est assimilée à des manifestations de tristesse (il remplace l'orgueil par l'envie, source de tous les péchés). Nous pourrions voir ici d'avantage une assimilation à une forme de dépression, pourtant le « mal » a bien des origines professionnelles (par extrapolation). À l'intégration à la Tristesse, on introduit la paresse.

Les bénédictins voient une triade acédie, paresse et tristesse qui évolue toujours dans un ensemble. Le traitement envisagé est le travail manuel.

Selon Saint-Benoit, l'acédie empêche « de savourer la saveur des choses du ciel et de Dieu lui-même », il faut combattre le vice par la soumission à la rigueur des règles, et obtenir de la crainte. Le travail est le meilleur remède sans écraser les « frères » les plus atteints. Il pousse d'ailleurs la réflexion sur le cadre du travail comme étant une autre des composantes du remède à apporter.

Selon les cisterciens (XII^{ème} siècle), l'oisiveté sème les mauvaises pensées, alimente tristesse et acédie, par des désirs coupables.

L'acédie est considérée tout au long de l'évolution des croyances à son égard comme une menace.

Saint Thomas d'Aquin (XIII^{ème} siècle), même si on entrevoit une notion plus marquée sur la tristesse et la dépression soulignera qu'elle paralyse tout travail productif, l'Amour de son prochain et soi-même. Mais il précisera, reprenant Evagre le Pontique, que si la tristesse est une expérience passagère et partielle, l'Acédie est elle, permanente et globale, elle est contraire à l'humanité. Il établit un catalogue des péchés liés à l'Acédie dans lequel on retrouve le désespoir (manque de confiance envers la grâce), la rancœur (indignation contre les vertueux et contre l'autorité spirituelle)...

L'Evolution de la société religieuse et industrielle gardera les traces de ces croyances, de cartes du monde vue par l'Eglise Catholique. Jésus lui-même dit pour le salut éternel : « C'est avec la persévérance que vous sauverez vos âmes ».

Nous pouvons voir par ce rapide intérêt que l'influence de cette culture chrétienne au cours des siècles, d'une certaine manière perdure. Elle dicte certains standards de comportements de vie, aussi bien dans les domaines personnels que professionnels. Ceci étant une fois encore véhiculé par nos croyances et représentations par l'éducation, la culture, ...

L'Acédie tout comme le Burnout n'ébranlent-ils pas une partie du système de croyances jusqu'alors force motrice. L'excès comme fonctionnement ne mène-t-il pas à la perte de la foi et à la remise en question d'un système de valeurs et de motivation qui s'érode au fur et à mesure d'un enfermement dans l'investissement sans limites personnelles et institutionnelles ?

5- Témoignage d'un cas de Burnout :

Il paraissait important de pouvoir « illustrer » et surtout de donner un vrai sens humain à cet essai de réflexion sur le burnout ; car le coaching est centré sur l'individu. Cette rencontre a été l'occasion de mesurer toute la problématique et toute la souffrance qu'il en découle. On ne fait plus que coucher quelques mots sur un ensemble de pages, on est au cœur de ce que ressent la personne.

Marie est une femme d'une quarantaine d'années, mariée, des enfants. Elle accepte de me rencontrer dans une démarche d'ouverture, de témoignage comme elle le dit, pour donner la possibilité de faire connaître le burnout dont beaucoup de monde parle mais qui est mal connu, perçu et qui est un peu tabou.

Cet entretien a lieu très tardivement dans l'écriture de ce mémoire pour des raisons que nous évoquerons plus bas.

Marie est enseignante dans un lycée, où elle a des classes d'Arts Appliqués, notamment de Baccalauréat. Elle évoque sa profession avec les élèves avec intérêt, et passion.

Elle commence son récit par me situer ce qu'elle dit être l'amorce « de sa descente » progressive en enfer.

Cela fait un an que l'annonce « vous êtes épuisée, vous êtes en burnout, Madame » a été faite.

Marie commence son histoire.

Une réforme des modalités, des contenus et évaluations du Baccalauréat est annoncée touchant directement l'enseignement des arts. Celle-ci impacte donc les moyens horaires d'enseignements, le programme...

Marie étant directement concernée et susceptible d'avoir le plus de modifications, est un peu parachutée comme la personne qui doit porter la réforme. En effet, cette année scolaire là, l'équipe pédagogique de cette section de bac est restructurée ; des professeurs avec une grosse expérience ne sont plus là (changement d'établissement, ou départ en retraite), et de jeunes professeurs arrivent certes avec beaucoup d'énergie mais qui ne sont pas les mieux placés pour porter cette réforme.

Des réunions d'information sont organisées régulièrement à Paris, pour suivre les orientations de la réforme qui est envisagée avec beaucoup de réticence par les collègues. A aucun moment, il n'est pas envisagé de moments de formation, de temps dégagé pour la réflexion, la coordination et la mise en œuvre entre collègues...

La résultante de tout cela est une augmentation significative de la charge de travail. Nouveaux programmes, modification de la charge horaire, ...

Marie avec le recul, se rend compte à quel point elle s'est retrouvée isolée, à assumer beaucoup de choses et coordonner des actions. Au fur et à mesure, elle continue d'enseigner, elle fait son travail en rapport avec ce métier (corrections, préparations...), assume le travail portant sur cette réforme, assure les réunions nationales, et locales... « il fallait être à la hauteur, vis à vis de mes élèves et de mes collègues ».

Pour se dégager plus de temps, pour « assurer » au niveau professionnel, elle diminue les temps du domaine personnel, soit les temps de loisir. Elle évolue depuis plusieurs années au sein de différentes associations sportives et culturelles. Elle commence par diminuer le sport, puis le supprime rapidement, jusqu'à se désengager complètement de tout engagement associatif. Elle commence à perdre de vue des amis et un tissu social jusqu'alors très présent dans sa vie personnelle. Un déséquilibre vie professionnelle et personnelle s'installe alors (au niveau familial par contre elle a le soutien de ses proches).

La réforme évoluant au fil du temps, des modifications et des demandes de mises en place rapides ont lieu, ceci étant présenté comme un ajustement. Pour exemple, l'introduction de l'Anglais dans sa discipline (janvier), auquel Marie n'était pas préparée car ne pratiquant pas régulièrement et du temps étant passé depuis sa formation initiale de la langue. Elle y voit une difficulté à laquelle, elle va travailler d'arrache pied, lui imposant un travail personnel important. L'introduction d'un nouveau « montage » de l'épreuve du baccalauréat comptant coefficient 16 ; ajoute une nouvelle contrainte à prendre là aussi en compte sur l'intensité pour la préparation « optimale » de l'examen. Ces deux modalités « d'ajustement » devaient être mises en place pour fin mars.

La saturation est donc présente et exprimée aux collègues, qui pour certains vont la soutenir et lui proposant de l'aider en la déchargeant un peu. Ce qu'il va se passer, est une prise de décisions sans l'avis de Marie qui s'investit

depuis le début de cette réforme. Cela va provoquer un sentiment de mise au placard, de culpabilité et de questionnement quant à ses compétences. Elle va pourtant continuer à s'investir par « conscience professionnelle et par amour du métier ». Une altercation avec un collègue aura lieu peu après, avec des reproches d'investissement. Cet événement sera traumatisant et démotivant.

Pour autant l'année scolaire se poursuit, et arrive à son terme. Marie tombe malade, elle contracte une maladie ORL infectieuse qui la fatigue beaucoup mais qui l'oblige peu de temps avant les vacances d'été à s'arrêter. Les vacances qui suivent se passent bien, elle a le sentiment de se « recharger » même si souvent fatiguée, qu'elle s'explique par les conséquences de la maladie. Pourtant, fin août, à l'approche de la reprise elle ressent « des montées de stress » (suées, tachycardie) qu'elle n'avait jamais subit jusqu'à présent.

La rentrée s'effectue.

Marie n'y arrive pas, les corrections, tout travail informatique, le dessin... lui demandent une énergie folle, qu'elle n'a plus. Elle raconte qu'un jour où elle doit travailler sur un projet avec une collègue sur ordinateur, elle devient incapable de taper sur le clavier, ce que fait sa collègue, puis un voile blanc à la place de l'écran.

C'est alors qu'elle va consulter une psychothérapeute qui verbalise ses maux (et qui l'aidera à comprendre ce qui s'est passé) : BURNOUT !!! Pourtant, la première chose à laquelle elle pense est sa reprise : « un petit arrêt et ça va repartir parce que je ne peux pas m'arrêter longtemps ». Elle va tout de même continuer encore quinze jours pour ses élèves qui ont toujours été une source positive et d'enrichissement. A aucun moment être face à un public d'élèves n'a été un problème. Voyant son état sombrer encore, deux collègues vont la « pousser » à s'arrêter et à consulter son médecin.

Une prise en charge psychologique et médicale se met en place.

Le médecin lui instaure une thérapeutique, avec la mise en place d'un traitement antidépresseurs, et autre médicaments d'appoint, qui vont lui donner une impression de mieux, qu'elle va pouvoir bientôt reprendre, mais pas du tout.

Marie ne sait plus où se placent ses limites. Elle va prendre conscience d'un nouvel état qui la limite fortement. Le travail intellectuel est difficile car la concentration demande une énergie folle, même redessiner est un parcours du combattant. Elle est contrainte de s'isoler de sources d'informations professionnelles :

« quand je recevais des sms de bonnes collègues, pour prendre des nouvelles, et m'en donner par la même occasion, j'avais une sensation du brûlure interne insupportable ». Il faut donc couper les ponts pendant un certain temps.

Afin de palier à son arrêt, Marie veut envisager de prendre un congé de formation rapidement. Son médecin traitant l'oriente vers un confrère qui s'est spécialisé dans ce type d'approche. Il va avec elle travailler à la reconnaissance en Maladie professionnelle liée au service (cela aura pris un peu moins d'un an pour reconnaître la pathologie, il aura fallu se battre et quand on a une énergie restreinte, c'est d'autant plus difficile mais Marie se bat). Elle me confiera que lors de l'expertise avec un médecin dédié de l'Education Nationale, celui-ci va lui poser un certain nombre de questions pour la « challenger » sur un état dépressif non dû au travail et au service. Mais la problématique professionnelle ne fait aucun doute.

Cette décision va être un pas de plus à l'acceptation des maux (Mai 2014).

Elle évoque sa vie au quotidien.

Elle décrit un besoin les trois ou quatre premiers mois d'être dans son lit. Le rythme familial qui s'en trouve modifié. Mais le cadre familial permet d'avoir un soutien et une évolution douce mais positive. En discutant ensemble, elle se rend compte que son cercle d'amis ne s'est pas restreint du fait du burnout, mais cela lui a fait renouer des liens différents avec certains d'entre eux. Elle y trouve pour ceux informés de sa problématique, de la bienveillance, un caractère affectif non négligeable.

Elle décrit le burnout comme une rupture. Elle apprend à renaître tout doucement.

Tout le travail, la prise en charge multidisciplinaire médicale, psychologique lui permet d'évoluer, si bien, qu'un consensus lui permet de prendre le congé de formation afin de se former pendant une année à l'université lors de cette rentrée. Les vacances se passent, le staff médical diminue et arrête même

certaines thérapeutiques (notamment les antidépresseurs). Marie va mieux, elle s'autorise à ne pas être toujours dans une forme olympique, et à se fixer des limites. Elle reprend contact avec le milieu associatif et fait au moins 1h30 de marche tous les jours. Elle réapprend à se concentrer, à travailler sur des choses simples mais qui lui demandent des efforts non négligeables.

Septembre 2014, elle commence sa formation avec grand intérêt et motivation. Une possibilité de repartir dans un nouveau projet.

Cela demande de multiples efforts de concentration, de méthode, avoir un rythme de travail soutenu. Elle va vite se rendre compte de ses limites, de sa fragilité et fatigabilité encore trop présente. Elle voit aussi que l'état de stress monte très rapidement alors qu'elle n'avait pas ce souci avant et cela limite fortement ses capacités intellectuelles qui la mettent en difficulté : ce qui l'a mise en alerte et qui l'a fait douter. C'est pourquoi, elle reprend contact sans attendre avec l'équipe médicale qui va juger qu'elle n'est pas encore prête et l'arrêter une nouvelle fois car de retour dans un état tendant vers l'épuisement.

Marie est de retour sous thérapeutique médicamenteuse depuis Octobre 2014, pour l'aider en cette période plus difficile qui peut être assimilée à un effet rebond ou une piqûre de rappel de son organisme. Elle ne prend pas cet arrêt comme un échec mais comme un moment inapproprié.

Elle évoque une reprise d'activité en milieu scolaire, qui selon elle, ne pourra de toute façon se faire qu'en mi-temps thérapeutique. Cela lui permettant de limiter la charge horaire, de travail, et de se réapproprier progressivement son métier qu'elle aime tant, et de s'aménager des temps pour elle (sport, dessin, art...), afin de rééquilibrer domaine professionnel et personnel.

C'est donc une deuxième année qui commence en étant substitué au milieu professionnel, ce qui lui fait poser beaucoup de questions sur l'occupation de son temps mais surtout de son esprit qui est limité en temps de sollicitation et de concentration.

Au fil de l'entretien, nous évoquons la guérison. Marie n'arrive pas à définir sa guérison. Elle pense que ça passe par mieux maîtriser la montée du stress et savoir le gérer et faire le deuil de l'avant. Récupérer de cet état de fatigue qui arrive rapidement. Elle souligne d'ailleurs que les médecins prennent en charge la souffrance mais ne la projettent que peu dans l'action, le futur ; et qu'il y a

un manque de disponibilité horaire mais aussi morale dans la consultation. Elle se rappelle à quel point l'annonce de l'arrêt de travail et de la mise en place thérapeutique a été au départ une véritable gifle. La culpabilité était omniprésente : il fallait accepter d'être malade, et de s'avouer vaincue.

Cette réforme a ébranlé les valeurs et la reconnaissance de la matière enseignée par Marie, par le regroupement de deux matières en une. La raison invoquée est une restriction budgétaire montrant le manque de reconnaissance et de soutien de l'institution pour son personnel, qui opte pour des évaluations infantilisantes.

A l'heure actuelle, Marie attend de cette institution une considération réelle de son état pour reprendre à mi-temps, et que ses collègues en tiennent compte dans l'organisation du travail et l'attribution des classes futures.

« De toute façon on est tous obligés de faire avec... ».

Elle voit aussi une nécessité de plus de proximité, d'une gestion des ressources humaines plus soutenue au niveau académique mais surtout au niveau local. Aujourd'hui, rien n'est entrepris dans la gestion du stress et c'est un gros manque. On perçoit aussi un manque de temps pour travailler en équipe et un travail trop ambitieux en terme d'horaires, de programmes, d'exigences nationales et sociétales. Pour autant, aucun temps de formation et de développement de nouvelles compétences et connaissances n'est instauré.

En terminant notre rencontre, elle m'avoue être fatiguée, car l'entretien lui a demandé de la concentration, de la réflexion sur elle-même et les situations passées, présentes et futures. Elle finira par me remercier de l'avoir écouté et considéré dans l'intérêt que j'ai marqué à son histoire.

Accroche-toi Marie...

6- Apport du coaching, sa place et son apport :

Le burnout concerne souvent des individus investis dans leur activité professionnelle, aussi bien en terme d'intensité qu'au niveau qualitatif. L'investissement professionnel ne fait aucun doute.

Le burnout, nous pouvons le considérer comme la résultante d'une exposition importante et maintenue sur un temps prolongé à des problématiques et stress issus de l'environnement professionnel.

Il s'agit donc de la « traduction » d'un décalage entre « idéalisme/croyances » et une réalité faite de contraintes fortes.

Bien entendu, les paramètres socio-professionnels de type : l'incertitude économique ou de poste, la pression hiérarchique, administrative, de résultats, le turnover, les coupes budgétaires...peuvent être des facteurs à prendre en compte. Sur certains de ces facteurs il est difficile d'agir.

L'Épuisement professionnel est donc le malheureux constat d'un échec personnel pour l'individu qui s'est brûlé mais aussi pour l'employeur. On peut le traduire aussi comme l'aboutissement d'une non efficacité de différentes stratégies cognitives pour faire face à une série de stress installés dans le temps et ayant modifiés l'état et les conduites de l'individu tant au niveau physique, physiologique que psychologique.

Le coach devra faire appel à de nombreuses compétences et connaissances, sur la notion de stress et sa gestion en amont, car oui, la répétition et l'installation de hauts niveaux de stress peuvent aboutir aux situations d'épuisement.

La Démarche de Coaching :

(Tout accompagnement de coaching ne pourra s'effectuer qu'en dehors de toute symptomatologie clinique nécessitant une prise en charge médicale, c'est-à-dire que le burnout est déclaré).

Le coaching s'intéresse à révéler les « possibles » futurs et non aux possibles erreurs du passé. Il s'agit de libérer le potentiel, les talents, d'amener l'individu à son niveau optimal par rapport à l'objectif qu'il s'est fixé lui. Cette démarche amène à un travail pour révéler, développer les potentiels plutôt qu'un raisonnement unique sur les performances. Le but implicite est de construire

et développer l'individu durablement (dans notre cas peut être de reconstruire), d'ouvrir à la réflexion de soi, la responsabilité et la confiance en soi.

Le coach sera perçu comme la « référence » durant la démarche entreprise par le Client. Plusieurs de ses qualités lui seront utiles : une attitude positive et orientée vers l'intérêt du Client et de sa problématique, l'objectivité et la prise de recul, la vigilance, un niveau de conscience de lui-même, une capacité et une qualité d'écoute, la patience, l'attention, la perception...

Burnout et coaching ou la nécessité d'une démarche authentique et bienveillante :

La bienveillance fait partie intégrante du coaching, agir pour le bien du client est incontournable, d'autant plus dans le cadre d'une souffrance telle que le burnout. L'objectif est d'adopter une attitude positive favorisant son travail et son bien être. Le coaching étant une démarche d'accompagnement, la bienveillance est donc l'un des socles sur lequel s'appuyer pour construire la relation avec le coaché avec le « désir sincère de favoriser la croissance et le développement » (C.Rogers).

Carl Rogers l'a abordé quand il évoque la communication et la relation avec le client dans le cadre d'une thérapie :

- éviter tout jugement de valeurs.
- être un exemple d'authenticité.
- signifier au client que l'on est aussi un humain avec ses sentiments, sa conscience et sa recherche de cohérence.
- la verbalisation s'exprime par une communication verbale et non verbale (gestuelle adaptée, répétition, reformulation...).
- accueillir de manière inconditionnelle le client. L'accepter tel qu'il est « ici et maintenant » avec humanité, chaleur, et encouragements.

Il est donc important dans toute démarche d'accompagnement et d'aide à une personne, de commencer par ces principes.

L'Empathie :

L'empathie se définit comme la capacité de se mettre à la place d'autrui, en essayant de ressentir, de comprendre ses émotions et ses besoins. Le coach

cherchera à comprendre, ressentir l'autre sans jugement, sans penser à la place de celui-ci par une estime positive et en étant en congruence. (c'est à dire en étant en alignement avec ce l'on ressent et les actions que nous menons, ou les paroles que nous formulons).

« Etre empathique consiste à percevoir avec justesse le cadre de référence de son interlocuteur ainsi que les raisonnements et émotions qui en résultent...C'est à dire capter la souffrance ou le plaisir tels qu'ils sont vécus par l'interlocuteur, en percevoir les causes de la même façon que lui... » (C.Rogers).

Comme dit précédemment, le coach dans tout accompagnement entrepris avec un client, utilisera des techniques et outils pour exercer. Ci-après quelques éléments (que l'on pourrait compléter encore).

L'Ecoute

Passive, active, flottante, l'écoute est un élément très important dans le processus, afin de comprendre l'expression de l'autre, les émotions avec les mots de l'autre, et la situation telle que vécue par celui-ci sans interprétation. Pour s'assurer que l'information transmise a bien été saisie, la reformulation fait partie de l'écoute. (comme la synchronisation, la calibration permettent au coach de prendre des informations sur les états d'autrui)

Le feed-back

Retour fait de notre perception sur l'autre

Le cadre

C'est l'ensemble cohérent mis en place qui offre un environnement favorable pour l'expression du coaché. Ce qui pose les limites et les règles de fonctionnement et d'engagement de la relation du coach avec son client. (voir d'une troisième entité s'il s'agit la demande est faite par une entreprise). Il définit la structure.

La posture du coach et son professionnalisme

Très important, le coach accompagne, questionne...sans jamais s'enfermer dans le monde du Client. D'autant plus en situation difficile pour le client dans les difficultés qu'il traverse et qui feront partie de l'accompagnement de prévention.

Le coach s'intéresse à la façon de réfléchir du client, il cherche à aider le client à modifier son cadre de référence, sa carte du monde pour percevoir son environnement différemment.

Le coach posera les questions au delà de l'obtention d'informations, pour conduire/ accompagner le client à sentir, réfléchir et agir autrement. Il aide à percevoir différemment afin de provoquer d'autres émotions.

Action de prévention :

Nous adoptons une démarche commune de prévention telle qu'elle peut s'organiser au niveau individuel et collectif dans le cadre légal de la prévention de risques psycho-sociaux, dans les entreprises, institutions...

Le coaching s'inscrit comme d'autres métiers d'aide, dans une démarche morale, déontologique et écologique vis-à-vis de la personne qui sollicite son expertise et son professionnalisme. Cette démarche ne sera pas dans une démarche de conseil, elle sera exercée avec bienveillance, souci de préservation de l'écologie du client et dans un cadre de confidentialité infaillible.

« Mieux vaut prévenir que guérir » pour l'épuisement professionnel c'est d'autant plus vrai.

Nous définissons les niveaux de prévention à l'identique de l'approche médicale : c'est à dire en deux niveaux.

La *prévention primaire* dont le but est de prévenir toute survenue d'événement, de retarder, d'anticiper toute problématique qui pourrait à terme conduire à l'épuisement.

Elle pourra s'articuler autour de la régulation du stress, et l'identification de facteurs favorisant un avancement vers la chronicité du stress. Dans la prévention du burnout il est important de reprendre un dialogue avec soi-même et les autres afin d'y voir un soutien social au niveau professionnel qui permet de diminuer les problématiques relationnelles possibles et au niveau personnel afin d'y trouver un équilibre. La manière de définir les tâches à effectuer. Au niveau collectif et « institutionnel », pouvoir favoriser un management autre, si non adapté, afin de pouvoir tenir compte d'autre chose que la simple performance chiffrée et temporelle, mais aussi des potentiels de

l'individu et de celui-ci dans une équipe, et l'interrogation sur comment le faire évoluer et/ou le développer.

La *prévention secondaire* qui elle, intervient après, pour éviter toute récurrence ou rechute, et s'intéresse à la réhabilitation et à la prise de conscience de sa propre écologie.

Elle aura pour priorité après vérification de l'écologie du client, d'accompagner ce dernier vers un nouveau futur. Celui-ci a été pris en charge par des équipes médicales, psychologiques et/ou psychiatriques afin de « traiter » un état d'épuisement physiologique et mental.

Prévenir peut tout aussi bien venir d'une démarche de l'individu comme de l'entreprise.

Stratégie de prévention et proposition d'outil(s) de coaching :

Prenons le temps de regarder des approches intéressantes...

L'Analyse Transactionnelle (AT) :

Théorie de la personnalité en vue d'une croissance et d'un changement personnels. Mise au point par le psychiatre et psychanalyste Eric Berne dans les années 50 dans le but de guérir les gens rapidement, plutôt que les enfermer dans un travail plus long d'analyse. L'AT possède des outils permettant notamment de : faciliter la communication (transactions, strokes), de clarifier l'écriture de notre vie (positions de vie, scénarios, drivers), de comprendre notre personnalité (états du moi), de prendre conscience de notre carte du monde...

L'AT tend à accompagner l'individu vers l'autonomie, en ayant comme principe d'être responsable de sa destinée, par une plus grande conscience d'une problématique et ainsi orienter à l'action afin de corriger, faciliter les relations inter et intra-personnelles. Les outils et grilles de lectures simples et opérationnelles existent dans ce sens.

Les Drivers ou mini-scénarios:

Taibi Kahler a continué les travaux de Bern sur l'AT pour faire découler les drivers.

Les individus ont tous des caractères qui leur sont propres et originaux. Pourtant, si chacun a un patrimoine qui lui est propre, il y a aussi des points communs, des ressemblances cognitives et comportementales issues de l'Enfance pouvant être « classées » par groupe qui pourront être remises en question Adulte. Afin de trouver et de distinguer les groupes de fonctionnement, certains traits communs peuvent être mis en évidence.

Le driver est donc un outil conceptuel permettant de découvrir des modes de fonctionnement communs. Celui-ci nous permet d'avancer, c'est ce qui constitue aussi notre force dans notre appréhension de l'environnement dans lequel on évolue.

Le driver agit sur notre façon de voir et de vivre notre monde afin de nous protéger par un mode de pensées. Par exemple, le fait de montrer une image de quelqu'un de très fort pour cacher toute possible fragilité ou émotivité.

Une même personne utilise plusieurs drivers qui sont sollicités fonction de la situation rencontrée, le travail se fera sur la clarification et d'amener le client dans une construction d'un espace où le client pourra se permettre de penser et d'agir différemment si besoin (dans le cas où la prescription comportementale est trop importante voir handicapante dans certaines situations).

Le coach pourra ainsi, dans le cadre préventif du burnout, être renseigné sur le fonctionnement du client afin de lui permettre de prendre conscience de celui-ci dans la sphère professionnelle.

Dans le cadre de l'accompagnement par le coaching, des réponses et un travail adapté va pouvoir être mis en place, afin de pouvoir adapter au mieux les réponses envisagées par le client dans le travail.

Examinons les drivers...

« Fais Plaisir »

Le Besoin de satisfaire autrui même si l'autre n'a pas validé son attente, par un dévouement à la tâche et les demandes successives. Ceci est identifiable par le peu d'affirmation de réponse ou le recours au langage tourné sous forme de question. Une notion de culpabilité si un problème se pose pour autrui.

En attente de reconnaissance mais sans s'exprimer dessus de quelque manière qu'il soit.

D'où la problématique qui s'en suivra au niveau professionnel par une accumulation de travail, un évitement de conflit en s'effaçant. En cas de désaccord, ils sont facilement fragilisés en cas de critique d'autant plus si un sentiment d'injustice prévaut. Un manager de ce type aura des problèmes d'objectivité afin de formuler des critiques et d'évaluer ses collaborateurs.

Le travail portera sur l'estime de soi, de la prise en considération de ses propres opinions et attentes, de les exprimer sans stratégie d'évitement ou de minimisation, s'accorder sa gentillesse à soi-même. Apprendre à ne pas attendre de retour de l'autre et tirer sa motivation de soi-même. Poser les limites et travailler sur l'assertivité si nécessaire. Ce qui jouera sur la confiance en soi et sur une meilleure définition du travail par la réflexion sur les valeurs.

Ce type de personne aura des prédispositions pour tomber dans un processus « Sauveur/Victime ». Il faudra donc aussi en tenir compte dans la relation Coach/Client.

« Dépêche-toi »

Tout est urgent ! Pas d'économie à la tâche à accomplir, car le manque de temps est une réalité !

Travaille et réfléchit vite, peut faire de nombreuses choses à la foi. L'urgence donne de l'énergie et l'ajout de travail n'est pas un souci car d'une grande réactivité.

Ce qui peut être problématique, est le besoin d'avoir un stress pour être efficace (délai court...). Le trop de temps est susceptible de faire reporter au lendemain afin de se retrouver en état de mise sous pression.

L'expression du manque de temps, de la surcharge de travail ; ainsi que les attitudes d'agitation, d'impatience sont identifiables.

Ce besoin de recherche de stresseurs pour agir peut être problématique. Cela peut installer l'individu dans une certaine chronicité du stress et un mode de fonctionnement de plus en plus déstructuré et un surinvestissement par manque de priorisation du travail.

L'accompagnement pourra envisager un travail sur l'organisation, la structuration, la planification afin d'être d'avantage dans une économie de ressources. Il s'agit d'amener dans un état de sérénité plus important sans agitation pour fonctionner, de s'autoriser à s'accorder du temps et à relativiser la relation à celui-ci. Lever le pied, faire des pauses...

« Fais des efforts »

Essayer est un but en soi. Leur réussite c'est d'avoir fait des efforts, mais pas d'y être arrivé. Ce driver dans son cadre négatif sera dangereux dans le sens où le surinvestissement de ressources et d'efforts mènera au surinvestissement, la démotivation par un sentiment de difficulté croissante et l'épuisement.

Ne pas se faire déborder en ne multipliant pas les missions à accomplir, mais en les prenant une par une et en les menant à bien. Le coach donnera au client des objectifs simples à atteindre et renforcera la réussite de ceux-ci. Le client sera amené à passer à l'action qu'il mènera à son terme afin d'en obtenir un résultat, et en le questionnant sur les moyens pour y parvenir.

La réussite validée sera vectrice de prise de confiance en soi et d'estime de soi.

« Sois Fort »

Ne rien montrer...Ni émotions, ni besoins, ni sentiments sinon c'est un signe de faiblesse. Peut aller jusqu'au déni émotionnel, pour montrer sa valeur, ses capacités à être quelqu'un de responsable.

La neutralité, le peu de degrés d'expressions physiques et verbales impliquant sa personne sont une des caractéristiques ; généralise beaucoup (le « on ») comme pour se prémunir.

Des capacités à gérer l'émotionnel, la pression, le stress par un détachement et une certaine froideur dans la prise de décisions. Il est difficile d'accepter ses faiblesses et celles des autres.

L'impression générale donnée aux autres montrera une froideur, un détachement, une inaccessibilité pouvant mettre mal à l'aise.

Les difficultés d'expression de sentiments et de besoins peuvent brouiller les pistes dans la détection d'une mise en danger de l'individu. Le constat peut

être tardif voir trop tardif, et l'état d'épuisement déjà très avancé que cela soit en prévention primaire ou afin d'éviter une récurrence.

« Que ressentez vous ? » « Quels besoins avez vous dans cette situation ? »

L'expression, la verbalisation des impressions, des ressentis et des besoins sera un accompagnement important à mettre en place. L'ouverture à la relation avec autrui, dont le coach, pourra prendre plus de temps. Il faudra donc faire très attention à créer les conditions pour favoriser l'expression, la confiance.

Le client pourra être amené à solliciter de l'aide pour accomplir des tâches, permettant à celui-ci de travailler sur la communication avec autrui sur une demande de sa part. Cela permet aussi de créer du tissu social et de modifier le rapport et l'image du client aux autres.

« Sois-parfait »

Poursuit le but de perfection systématique dans ce qu'il entreprend, et va tout faire pour arriver à ce résultat. Il contrôlera tous les paramètres, l'exactitude est importante.

Dans le travail, ces personnes sont souvent des experts, leur travail est bien fait, le souci du détail est présent. Perfectionnistes et cela peut prendre du temps.

Les problèmes qui peuvent apparaître : la relation à l'autre en cas d'erreur, ou d'un manque de « professionnalisme » (l'interprétation qu'il en est faite), ce qui peut entraîner un isolement progressif, une désocialisation professionnelle et à terme cela peut participer à la déshumanisation.

Le travail envisageable se portera sur la permission à reconnaître et accepter ses erreurs, ses doutes, envisager que « l'erreur est humaine ». S'autoriser à être soi-même avec ses imperfections qui font aussi un intérêt pour les autres, et permettre de se rendre accessible et moins rigide, plus humain. Faire bien les choses, peut suffire. (cela fera gagner de l'énergie, du temps...).

Les Croyances, les Valeurs, les Besoins, limites et Parasitages:

Nous avons parlé des croyances et valeurs, que nous nous sommes construit et qui dessinent un cadre dans lequel nous évoluons, nous agissons.

Face à une situation donnée, les croyances si elles sont « positives » et qu'elles n'enferment pas dans un scénario peuvent jouer aussi un rôle non négligeable dans la capacité de gestion du stress.

Un travail, dans l'accompagnement en coaching va justement porter sur l'interrogation des croyances, la réflexion sur les valeurs de l'individu, d'une équipe, d'une entreprise dans sa culture. Le coach va pouvoir travailler sur un chemin vers un renoncement de croyances limitantes, voir même renforcer des croyances aidantes. Par l'identification et l'expression des valeurs, il s'agit d'amener à l'autorisation d'exister, car elles définissent la personne, un groupe. C'est pouvoir agir sur l'alignement ou le réalignement.

L'interrogation sur comment satisfaire ses propres besoins est source de regain de respect de son « moi » et permet d'établir un diagnostic sur la façon dont la personne prend soin d'elle-même. Le travail sur ces besoins, va s'appuyer sur les croyances et valeurs de l'individu, contribuer à l'évolution sur la satisfaction de ceux-ci, afin de regagner en estime de soi, car permettant de diminuer les contraintes s'exerçant et ainsi jouer sur une économie des ressources mobilisées.

Cette notion des besoins a été développée par A. Maslow dans les années 40 dans ses travaux sur la motivation, sous forme de pyramide en représentant un ensemble cohérent successif construisant l'individu au niveau social. Il commence par les besoins physiologiques, puis la sécurité, l'amour et l'appartenance au groupe social, la reconnaissance, l'estime de soi, et enfin l'accomplissement personnel. L'accès au niveau suivant ne pouvant se faire qu'après satisfaction du précédent.

C'est pourquoi que l'on parle de prévention primaire ou secondaire, en amont ou en reconstruction après burnout, le coach ne peut faire l'économie d'un travail sur cet ensemble afin d'en comprendre les limites et les parasitages qui peuvent exister pour un client, et dans son groupe professionnel. C'est à dire que certains de nos sentiments et émotions entraînent des comportements qui peuvent être inadaptés. Le burnout créant un « déficit », une problématique dans chacun des items de la Pyramide de Maslow.

L'aspect critiquable est la hiérarchisation qui à notre sens peut manquer de prise en compte plus globale de la personne dans son environnement et les interactions permanentes qui existent entre tous les éléments, créant un équilibre évolutif.

Dans la notion de besoins, il sera intéressant enfin de « reconnecter » le client avec des notions simples amenant des émotions : le plaisir, l'amitié, l'amour, ...

Méta-modèle ou « modèle du modèle » :

Outil qui permet au travers des mots utilisés de comprendre la perception, l'expérience et les émotions du monde.

Par le choix des mots fait de nos habitudes, il y a une influence dans l'interprétation.

Aide à clarifier les objectifs, le présent, à se concentrer sur l'important, à faire le point sur les croyances et limites pouvant exister et influant sur les modèles que va définir l'individu, ceci peut être reflété par le choix de formulation d'une phrase.

Le méta-modèle va questionner les imprécisions, les suppressions ou omissions, les déductions et propos sans fondement, les généralisations...

Les questions posées seront en rapport avec les informations manquantes, et/ou permettant au client de percevoir une autre manière de regarder, de percevoir et même d'interpréter. Cela pourra l'amener vers un éclairage et une remise en question de son point de vue et de ses croyances sur les choses.

Ces interrogations peuvent se faire très naïvement ou au contraire de manière très précises et intransigeante, pouvant même pousser jusqu'à la caricature provoquant parfois un électrochoc.

Le chemin vers le burnout est plurifactoriel, c'est pourquoi le métamodèle utilisé avec intelligence peut donner de nombreuses informations sur l'objectif, sur la situation présente vécue ; cela questionne l'état présent par le focus fait sur la mise en évidence de filtres sémantiques liés au généralisations, distorsions..., et influençant raisonnement et représentations. Il sera pertinent par le même outil de faire la lumière sur les problématiques relationnelles et/ou conflictuelles, afin d'en limiter les interprétations et les distorsions.

Le client prendra le chemin d'une pensée plus rationnelle et plus décentrée de sa problématique vers une perception plus globale.

Les outils de gestion du stress peuvent aussi permettre la distanciation à la problématique et ainsi faciliter l'exploration des possibles.

Coaching-Entreprise et Management :

Dans le cadre de la prévention, le coach, après réponse à appel d'offre ou demande spontanée, peut être sollicité par une entreprise. Il peut être amené à intervenir sur les individualités, sur les équipes, sur les managers et cadres de l'entreprise. Son domaine d'intervention pourra porter sur la gestion de stress, la prévention de conduites pouvant se finaliser par des problématiques extrêmes telles que le burnout, sur un accompagnement des managers...

L'intervention demandera au coach d'avoir confirmation des enjeux de celle-ci, de mettre en place toute une étape diagnostique (identification) puis un plan de préconisation visant à la mise en œuvre d'un plan d'action relationnel, individuel, organisationnel... à valider par le demandeur permettant d'assurer une prévention visant une « sécurité » durable.

Dans toute démarche en entreprise, le coach ne doit pas perdre de vue tout d'abord les filtres et le biais qu'il peut exister sur les informations transmises, mais aussi le déni pouvant apparaître.

Rappelons une fois de plus que le coaching n'est pas conseil, il s'agit d'éclairer, d'identifier, de faire prendre conscience et non d'induire, tout en informant du cadre légal et factuel.

De plus, dans le cadre de cette demande, le coach est indépendant de pensée et d'action et veille à la confidentialité et l'écologie des individus concernés. Une modification importante comportementale (le fait de prendre conscience de) peut avoir des conséquences sur l'individu, toute une équipe ou une organisation...

Herzberg dans une étude conduite en 1959, même si non validée de manière consensuelle, s'est intéressé comme Maslow à la motivation, mais dans le domaine professionnel. L'hypothèse est la suivante, on retrouve deux facteurs

construisant la motivation : les facteurs d'hygiène créent la motivation extrinsèque (elle regroupe les besoins liés à la politique et l'administration, les qualités d'un supérieur hiérarchique, la rémunération, les relations avec les encadrants, les conditions de travail) dont l'absence crée un sentiment de frustration ; les facteurs intrinsèques sont les moteurs (ils comprennent l'accomplissement, la reconnaissance dans le travail, la nature des activités, le degré d'autonomie, de responsabilités et les possibilités d'évolution), leur manifestation conduit à un état de satisfaction et de bien être, en cas d'absence, on parlera d'un état neutre.

L'une des conclusions de cette théorie qui est évoquée, ici, à titre de réflexion pour le coach, est qu'agir sur les conditions de travail ne modifiera pas pleinement la productivité. Autrement dit, si l'on souhaite influencer sur la production, la performance, si on applique les fondements de cette théorie, on recherchera à intervenir sur la reconnaissance, le contenu du travail, la responsabilisation, qui sont des facteurs moteurs. Plusieurs facteurs manquant dans cet ensemble, peut créer de l'anti-motivation provoquant quand il y a stimulation comportementale (pour tenter d'agir sur l'augmentation des performances), une perception de manipulation et ainsi être à l'origine de résistances aux demandes, à l'action, au management.

(Le coach doit avoir connaissance et comprendre les enjeux du rôle de manager, afin de travailler au mieux sur la tâche managériale et par là même prévenir des méthodes problématiques mais aussi permettre au management d'être en phase).

Un type de Management actuel ne tient pas souvent compte de cela et fait appel à un ensemble de mesures dans le but d'augmenter les pressions. L'utilisation de conditionnements négatifs, en faisant planer le doute sur les conditions futures d'exercice (ex : délocalisation, licenciement...) ou encore l'augmentation brutale et importante de la charge de travail sur un salarié ou une équipe en jouant sur des variables psychologiques (mise en compétition importante, image de soi mise de côté) sont source d'augmentation du stress au travail, et conduisent irrémédiablement à l'épuisement professionnel. L'efficacité et la motivation à la tâche ne peuvent émerger de ce type de comportement managérial, qui est un rapide exemple de la toxicité qui peut émaner : c'est à dire, qui place une personne dans une incapacité à réaliser ses tâches et missions ou qui la soumet à une pression émotionnelle supplémentaire trop importante et incohérente.

Il n'existe pas un seul type de management, lequel est le plus adapté ?

Beaucoup de managers ne sont pas suffisamment formés et préparés à la gestion de l'humain, des équipes dans des situations de plus en plus complexes de concurrence, de reconnaissance sociale, d'épanouissement avec des contraintes individuelles, collectives, organisationnelles.

Le manager doit montrer l'exemple dans l'attitude et les aptitudes au travail...Pourtant, beaucoup arrivent au poste en question sans être accompagnés et soutenus dans l'entreprise qui va leur demander un retour sur investissement rapide. Or, on note l'importance d'intégrer des relations entre individus et avec la hiérarchie, de créer les conditions à la motivation, à la confiance mutuelle, de développer l'autonomie et l'accès à l'information et/ou à la formation et la responsabilisation par l'intégration à un projet commun.

La notion de management peut introduire un rapport au pouvoir. Pouvoir de la fonction en référence aux rôles et représentations dans l'entreprise, le pouvoir que le manager se donne lui-même ou qu'on lui demande d'instaurer, ou qu'il reproduit après l'avoir vu ou vécu. Un travail sur les représentations et sur la fonction (décisionnelle, relationnelle...) peut modifier l'image renvoyée aux membres de l'équipe (accessibilité...), mieux définir les attentes et besoins de chacun, manager compris.

Néo-management ?

Moins de méthode hermétique. De nombreuses entreprises, gros groupes internationaux ont annoncé une nouvelle approche.

Tout le monde est impliqué dans l'entreprise et sa réussite, il doit régner bonne humeur constante, une attitude optimiste...

Pourtant, il s'agit tout autant d'une approche incertaine et hypocrite. Le nouveau management se base sur la sphère plus amicale, plus intime et participative. Mais pour bon nombre même si la forme change, le fond est basé sur des impostures, de la toxicité affective, on multiplie l'offre de moyens informatiques et de communication (blackberry, multiplications de réunions...) donnant l'illusion de relations sociales. Les décisions sont imposées, le temps de travail est de moins en moins bien défini, la pression et le stress sont bien présents...

Cette parenthèse sur deux types de managements et d'un caractère extrême que le coach peut rencontrer.

L'innovation managériale montre de plus en plus que l'on peut manager moins, ce qui induit aussi mieux. Favoriser la communication réelle, l'expression, le partage d'expériences, de réflexion, l'engagement de l'équipe dirigeante dans la valorisation de la remise en question constructive. Voilà quelques grandes pistes de réflexion pour adapter l'intervention du coach au milieu de l'entreprise qui favorisera la prévention du chemin vers le burnout mais aussi qui aura probablement des répercussions sur les conditions d'exercices au travail, en réinscrivant le rapport aux droits des individus, à l'environnement et à l'éthique.

Burnout : le médecin, le psychologue, le coach au service de l'individu.

Quelque soit la prise en charge d'une personne en prévention primaire ou secondaire, et quelque soit le ou les professionnels concernés, ils n'auront pour objectif que le « mieux être » du patient, du client. Des éléments sont communs à ces professions d'aide : l'écoute, l'acceptation de l'individu, de sa problématique, de sa perception, un engagement moral.

Nous nous limiterons à trois professionnels même si d'autres approches peuvent être bénéfique pour l'individu : la relaxation, la sophrologie, l'activité physique, artistique, le yoga...

Médicalisation :

Le corps médical et la médecine du travail font partie intégrante de la prise en charge du burnout. Le stress, l'état détérioré voir d'épuisement peuvent avoir des répercussions non seulement psychologiques mais aussi physiologiques. Le médecin s'appliquera à traiter les pathologies associées : les maladies cardiovasculaires, les troubles musculo-squelettiques et douleurs rhumatologiques, les troubles digestifs, dermatologiques, neurovégétatifs (malaises, spasmophilie...), les conduites à risques menant aux formes d'addiction...

La prise en charge médicale est souvent associée à la mise en place de thérapies médicamenteuses, après constat d'un état présent. Elle est en phase aigüe incontournable.

L'attention est portée sur les effets négatifs, et la mise en danger ou par extrapolation l'urgence vitale, en préservant et améliorant les conditions biologiques.

Bien entendu, le médecin agit sur le caractère psychologique, voir psychiatrique dans la prise en charge d'un burnout. Pourtant le médecin peut ne pas être toujours disponible dans le temps et l'esprit : les patients et les pathologies défilant...La problématique de confrontation au burnout, peut le renvoyer aussi à ses propres représentations et son état (fatigue, pressions socio-professionnelles...).

L'attention de la médecine au burnout est encore peu portée sur la prévention, même au niveau de la médecine du travail, des intentions sont exprimées plus que de vraies actions (comme dans le témoignage exprimé en amont, Marie me dira qu'en plus de vingt ans d'exercice au sein de l'éducation nationale, elle n'a jamais été convoquée à une seule visite du travail...). Pour autant, le médecin peut aussi être l'initiateur ou le conseil pour une approche pluridisciplinaire qu'il pourra juger envisageable ou même nécessaire dans le temps.

La psychologie, la psychothérapie et le coaching :

Nous regroupons coaching et psychothérapie, non que les deux disciplines soient identiques. Il y a effectivement quelques points communs, le coaching a d'ailleurs tiré beaucoup d'enseignements et d'approches de la psychologie, mais il n'a aucune prétention au champ d'action propre à la psychothérapie.

Le Client travaillant sur différentes sphères, qu'il exprime, qu'il ressent, qu'il croit, il est vrai que se pose naturellement la question de la limite avec la psychothérapie.

L'image de l'iceberg est souvent utilisée pour illustrer les approches. La psychothérapie traitera (car science de guérison) de l'intrapsychique de l'individu pouvant aller très en profondeur (pour imager) pour comprendre les mécanismes psychologiques intérieurs conscients et inconscients qui influent sur le comportement passé et présent. La partie immergée est ici la plus importante.

La partie émergée pourra être accompagnée par le coach pour aider à trouver des solutions à la problématique, dans la perspective du développement global vers une autonomie. Le coaching peut par les outils, faire quelques rapides

incursions dans le passé, faisant partie de l'histoire du client, mais le bon sens et sa déontologie feront ramener l'expression et le travail sur l'ici et maintenant et vers le futur.

Schématiquement la psychothérapie s'intéressera au « pourquoi comportemental », le passé, les origines, et pourquoi le changement est-il impossible ? Il n'y a pas de limite de temps dans la durée d'une psychothérapie.

Le coaching s'intéresse au futur et aux « possibles pour amener du changement » en relation avec l'objectif du client et ce, contractuellement sur un temps limité. Le travail interactif coach/coaché permet de cerner les obstacles et les moyens de les surmonter. C'est le Client qui détient les clés des solutions.

Le coach devra être attentif à la progression de son client, qui peut être révélatrice dans certains cas des limites du coaching, pour exemple, un mal être se révélant au cours du processus, très problématique, des conduites à risques, démontrant une problématique psychologique et/ou physique. Le coach doit avoir un engagement à exprimer ses propres limites et celles de sa discipline. L'orientation vers un professionnel de santé, vers un psychologue ne doit pas être constat d'échec mais constat d'un réel professionnalisme au service du client. Le coach sera donc en alerte et n'a aucune prétention aussi louable soit-elle à traiter, guérir.

En référence au témoignage de Marie, elle s'exprime sur la psychothérapie qui l'a aidé à comprendre tout le cheminement vers son burnout. Elle évoque aussi les médecins qui l'aident en limitant les effets physiologiques et psychologiques de l'état passé et présent. Mais elle dit aussi, ne pas bien savoir se projeter dans le futur et comment y travailler quand on a la volonté de se reconstruire.

Le psychologue n'ayant pas d'expérience suffisante dans le monde de l'entreprise, et selon ses compétences et spécialités, pourra être limité pour accompagner au mieux le client, le manager, l'organisation au sein même de l'entreprise.

Le coaching dans son approche est pertinent, il peut être un vrai apport de prévention et d'évolution aussi bien au niveau individuel que collectif. Mieux appréhender l'état présent et se projeter vers des solutions d'avenir. Il peut

tout à fait s'inscrire dans une complémentarité interdisciplinaire avec les bénéfices qu'il peut apporter, et en connaissant là où son champ d'action doit s'arrêter. Cette démarche a pour elle, un aspect dynamique d'initiative vers le changement.

7- Conclusion/Epilogue :

Aujourd'hui, bon nombre d'entreprises commencent à tenir compte du coup humain et financier du déni, de la non gestion et de la non prévention réelle du stress et des risques psychosociaux. Cela pouvant amener à des situations extrêmes dramatiques et une baisse notable des ressources humaines pour mener à bien la mission, le travail.

Pourtant on voit au travers du témoignage, que même les agents de l'état sont touchés, celui-ci même étant promoteur de mesures préventives.

Le cadre légal a évolué par l'instauration d'une composante obligatoire. En 2007, l'INRS a estimé le coût financier du stress (sous diverses formes) en France entre 2 et 3 milliards d'euros par an, il est à l'origine de 50 à 60% de l'absentéisme en Europe...

Dans ce cadre, la loi définit une obligation générale de sécurité qui incombe à l'employeur. En effet, celui-ci, en vertu de l'article L4121-1 du code du travail, « prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs ».

Ces mesures comprennent :

- 1° Des actions de prévention des risques professionnels et de la pénibilité au travail ;
- 2° Des actions d'information et de formation ;
- 3° La mise en place d'une organisation et des moyens adaptés.

L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes. »

Pour satisfaire à leur obligation générale de sécurité, les responsables doivent respecter les neuf principes généraux de prévention des risques professionnels (dont les RPS font partie), définis par l'article L4121-2 du code du travail :

1. Éviter les risques ;
2. Évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ;
3. Combattre les risques à la source ;
4. Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ;
5. Tenir compte de l'état d'évolution de la technique ;
6. Remplacer ce qui est dangereux par ce qui ne l'est pas ou ce qui l'est moins
7. Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral, tel qu'il est défini à l'article L1152-1 ;
8. Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;
9. Donner les instructions appropriées aux travailleurs.

Le burnout est réellement dramatique pour la « victime » de cet état. Toute prévention sérieuse de celui-ci doit intervenir au niveau individuel mais aussi organisationnel. Les organisations qui prendront dès maintenant toute la dimension de l'Humain au centre des préoccupations en leur sein, par des mesures concrètes dans le sens du bien être et de la préservation des ressources individuelles et collectives, seront probablement les entreprises de demain. Mais cela prendra probablement du temps, le chemin vers le burnout étant encore sous-estimé et encore nouveau.

Le coaching comporte ses spécificités dans l'accompagnement des personnes, des équipes et des organisations. Dans le cadre du burnout et par extensions des risques psychosociaux, le coach a toute sa légitimité : il n'est guérisseur, ni même gourou, et encore moins Dieu. La méconnaissance de la profession et la médiatisation du « coaching pour tout » peuvent mettre en doute les initiatives vers une démarche d'accompagnement et les bénéfices qu'elle peut amener par le travail avec un vrai professionnel. Celui-ci pouvant intervenir avec diverses approches cohérentes.

L'appui d'un coaching permettra de créer les conditions favorables au développement et au changement de la personne, et des conditions d'exercice... afin de prévenir toute problématique menant vers le burnout ou pouvant mener à une récurrence ou une non évolution vers la réhabilitation. Le

but étant de retrouver un équilibre de la relation de la personne à son environnement.

Nous réaffirmons enfin le coaching comme élément d'accompagnement dans le cadre d'une prise en charge pluridisciplinaire permettant une complémentarité possible, voir nécessaire pour l'évolution des individus. C'est pourquoi il sera déterminant d'agir en transparence avec éthique, morale, professionnalisme et remise en question (mise à jour des compétences et connaissances, supervision...).

Pour terminer, le burnout est un sujet passionnant, il fait d'ailleurs le sujet de bon nombre d'articles, de livres (peut-être un jour). Bien entendu, le cadre de ce mémoire est une rapide approche, qui je l'espère, suscitera un intérêt, une réflexion ou l'envie de pousser encore les recherches et les connaissances dans bon nombre de disciplines (sociologie, psychologie clinique et sociale, ...) et le coaching. C'est mon cas.

« Croire en quelque chose et ne pas le vivre, c'est malhonnête »

Gandhi

« Le sage ne rencontre pas de difficultés. Car il vit dans la conscience des difficultés, et donc n'en souffre pas »

Lao Tseu

8- Bibliographie :

- « Les outils de base de l'Analyse Transactionnelle » Dominique Calvin - ESF Editeur
- « Etre Manager » Fabrice Cartier - Studyramapro
- « Psychologie du Travail et des Organisations » C.Lemoine - Dunod
- « Petit atelier du mieux être au travail » Béatrice Millêtre - Le livre de poche
- Que sais-je « La sociologie des organisations » Catherine Ballé - PUF
- « Les concepts fondamentaux de la psychologie Sociale » G-N. Fischer - 2^{ème} Edition - Dunod
- « Dictionnaire de sociologie » Jean Etienne - Françoise Bloess - Jean-Pierre Noreck - Jean-Pierre Roux - 2^{ème} Edition - Hatier
- « Burn-out : le détecter et le prévenir » Catherine Vasey - Jouvence Editions
- « Burnout : le syndrome d'épuisement professionnel » Christina Maslach - Michael P.Leiter - Les Arènes
- « Epuisement Professionnel : approches innovantes et pluridisciplinaires » Philippe Zawieja - Franck Guarneri - Armand Colin Recherches
- « La motivation » Michel Denjean Décembre 2006 - Ministère de l'Ecologie, du Développement et de l'Aménagement Durable
- « Psychologie sociale » Serge Moscovici- 6^{ème} Edition - PUF
- « La fin du travail » Jeremy Rifkin - La Découverte Poche
- « Le développement de la personne » Carl Rogers - Inter-Editions / Dunod
- « L'Empire des Croyances » Gérald Bronner - PUF 2013
- « L'individuel sous influence du collectif » Dan Sperber - La Recherche n°344 - Juillet/ Août 2001
- « Souffrance mentale au travail » Benoît Depuydt et Olivier Tirard-Collet Cahiers de l'INTEFP (Institut National du Travail, de l'Emploi, et de la Formation Professionnelle) 2005
- « Le syndrome de burnout » Catherine Franceschi-Chaix- Recherches en soins infirmiers n°32- Mars 1993
- « L'Explication cognitive des croyances collectives » Raymond Boudon Cahiers de Recherche Sociologique n°21 - 1993
- « Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail » Mars 2008 - Pour le ministre du Travail, des Relations Sociales et de la Solidarité, Xavier Bertrand

- « Le burnout de la profession enseignante » G.Jaoul, V.Kovess – Elsevier 2004
- « Peut-on vivre sans croyances ? » Sciences Humaines n°260 – Mai 2014
- « Changer le Travail » Les Grands Dossiers des Sciences Humaines n°36 – Septembre-Octobre-Novembre 2014
- « La Place du travail dans les identités » Hélène Garner, Dominique Méda, Claudia Senik – Economie et Statistique n°393/394 – 2006
- « Le Burnout : le détecter et s'en protéger » Dr Christian Stock – Ixelles Editions
- « Global Burn-out » Pascal Chabot PUF
- « Le Grand Livre de l'Analyse Transactionnelle » France Brécard et Laurie Hawks – Eyrolles
- « Se reconstruire après le Burnout » Sabine Bataille – Inter Editions
- « Les outils du Coach » Florence Lamy Michel Moral – Inter Editions
- « Le Travail : la révolution nécessaire » Dominique Méda – L'Aube

Quelques sites internet :

- INRS
- ANACT
- Agence Européenne pour la sécurité et la santé au travail
- Canal U- La web tv de l'enseignement supérieur
- Conférences via canal-u : « La démocratie des crédules » Gérald Bronner Avril2014 et « Les Croyances collectives » Raymond Boudon Nov 2001
- Wikipédia
- Institut Douglas Canada

ANNEXES

EXEMPLE D'ÉCHELLE DE MESURE DU Maslach Burnout Inventory's

Fonctionnement : Évaluer les affirmations des tableaux 1, 2 et 3 à l'aide de l'échelle de numérisation des réponses ci-dessous, pour chaque évaluation additionner la valeur de l'échelle au score du tableau, interpréter le score du tableau.

| NUMÉRISATION DES RÉPONSES | 2. DÉPERSONNALISATION | |
|--|---|--|
| <p>1. Jamais 2. Quelques fois par an 3. Une fois par mois 4. Quelques fois par mois</p> <p>5. Une fois par semaine 6. Quelques fois par semaine 7. Tous les jours</p> | <ul style="list-style-type: none"> * Je sens que je m'occupe de certains patients/clients/élèves de façon impersonnelle comme s'ils étaient des objets * Je suis devenu(e) plus insensible aux gens depuis que j'ai ce travail * Je crains que ce travail ne m'endurcisse émotionnellement * Je ne me soucie pas vraiment de ce qui arrive à certains de mes patients/clients/élèves * J'ai l'impression que mes patients/clients/élèves me rendent responsable de certains de leurs problèmes | |
| 1. ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL | 3. ACCOMPLISSEMENT PERSONNEL | |
| <ul style="list-style-type: none"> * Je me sens émotionnellement vidé(e) par mon travail * Je me sens à bout à la fin de ma journée de travail * Je me sens fatigué(e) lorsque je me lève le matin et que j'ai à affronter une autre journée de travail * Travailler avec des gens tout au long de la journée me demande beaucoup d'effort * Je sens que je craque à cause de mon travail * Je me sens frustré(e) par mon travail * Je sens que je travaille « trop dur » dans mon travail * Travailler en contact direct avec les gens me stresse trop * Je me sens au bout du rouleau | <ul style="list-style-type: none"> * Je peux comprendre facilement ce que mes patients/clients/élèves ressentent * Je m'occupe très efficacement des problèmes de mes patients/clients/élèves * J'ai l'impression, à travers mon travail, d'avoir une influence positive sur les gens * J'arrive facilement à créer une atmosphère détendue avec mes patients/clients/élèves * Je me sens ragaillardi(e) lorsque dans mon travail j'ai été proche de mes patients/clients/élèves * Je me sens plein(e) d'énergie * J'ai accompli beaucoup de choses qui en valent la peine dans ce travail * Dans mon travail, je traite les problèmes émotionnels très calmement | |
| INTERPRÉTATION DES SCORES | | |
| <p>1. Épuisement professionnel</p> | <p>2. Dépersonnalisation</p> | <p>3. Accomplissement personnel</p> |

ECHELLE DE MASLACH

ÉVALUER VOTRE NIVEAU D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

| Indiquez la fréquence à laquelle vous ressentez ce qui est décrit à chaque item. Entourer le chiffre correspondant à votre réponse | Jamais | Quelquefois par année au moins | Une fois par mois au moins | Quelques fois par mois | Une fois par semaine | Quelques fois par semaine | Chaque jour |
|---|--------|--------------------------------|----------------------------|------------------------|----------------------|---------------------------|-------------|
| 1. Je me sens émotionnellement vidé par mon travail | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2. Je me sens « à bout » à la fin de ma journée de travail | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3. Je me sens fatigué(e) lorsque je me lève le matin et que j'ai à affronter une autre journée de travail | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4. Je peux comprendre facilement ce que mes malades ressentent | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5. Je sens que je m'occupe de certains malades de façon impersonnelle comme s'ils étaient des objets | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6. Travailler avec des gens tout au long de la journée me demande beaucoup d'effort | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7. Je m'occupe très efficacement des problèmes de mes malades | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8. Je sens que je craque à cause de mon travail | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9. J'ai l'impression à travers mon travail d'avoir une influence positive sur les gens | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 10. Je suis devenu(e) plus insensible aux gens depuis que j'ai ce travail | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 11. Je crains que ce travail ne m'endurcisse émotionnellement | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 12. Je me sens plein(e) d'énergie | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 13. Je me sens frustré(e) par mon travail | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 14. Je sens que je travaille trop dur dans mon travail | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 15. Je ne me soucie pas vraiment de ce qui arrive à certains de mes malades | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 16. Travailler au contact direct avec les gens me stresse trop | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 17. J'arrive facilement à créer une atmosphère détendue avec mes malades | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 18. Je me sens ragaillardi(e) lorsque dans mon travail j'ai été proche de mes malades | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 19. J'ai accompli beaucoup de choses qui en valent la peine dans ce travail | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 20. Je me sens au bout du rouleau | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 21. Dans mon travail je traite les problèmes émotionnels très calmement | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 22. J'ai l'impression que mes malades me rendent responsable de certains de leurs problèmes | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

Instructions pour le calcul des indices de l'échelle de Maslach

EPUISEMENT PROFESSIONNEL

Questions 1.2.3.6.8.13.14.16.20

Degré de burn out

Total inférieur à 17 = bas

Total compris entre 18 et 29 = modéré

Total supérieur à 30 = élevé

DEPERSONNALISATION

Questions 5.10.11.15.22

Degré de burn out

Total inférieur à 5 = bas

Total compris entre 6 à 11 = modéré

Total supérieur à 12 = élevé

ACCOMPLISSEMENT PERSONNEL

Questions 4.7.9.12.17.18.19.21

Degré de burn out

Total supérieur à 40 = bas

Total compris entre 34 et 39 = modéré

Total inférieur à 33 = élevé

Des scores modérés, voire élevés, sont le signe d'un épuisement professionnel latent, en train de s'installer.

Si vous avez obtenu :

Un score élevé aux deux premières échelles et un score faible à la dernière : vous sentez vous épuisé(e) professionnellement en ce moment

Si vous avez obtenu :

Un score faible aux deux premières échelles et un score élevé à la dernière : vous êtes loin d'être épuisé(e).

Questionnaire de karasek

Les questions ci-dessous concernent votre travail et les relations avec votre entourage professionnel
Cocher une seule case par question

| | | | | | | | | fortement en désaccord | en désaccord | d'accord | tout à fait d'accord |
|--|---|---|---|---|----|-----|--|------------------------|--------------|----------|----------------------|
| 1 - Mon travail nécessite que j'apprenne des choses nouvelles | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | ___ | | | | | |
| 2 - Mon travail nécessite un niveau élevé de qualifications | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | ___ | | | | | |
| 3 – Dans mon travail, je dois faire preuve de créativité | 1 | 2 | 3 | 4 | 3 | ___ | | | | | |
| 4 - Mon travail consiste à refaire toujours les mêmes choses | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 | ___ | | | | | |
| 5 – Au travail, j'ai l'opportunité de faire plusieurs choses différentes | 1 | 2 | 3 | 4 | 7 | ___ | | | | | |
| 6 – Au travail, j'ai la possibilité de développer mes habiletés personnelles | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 | ___ | | | | | |
| 7– Mon travail me permet de prendre des décisions de façon autonome | 1 | 2 | 3 | 4 | 6 | ___ | | | | | |
| 8 - J'ai la liberté de décider comment je fais mon travail | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ___ | | | | | |
| 9 – J'ai passablement d'influence sur la façon dont les choses se passent à r | 1 | 2 | 3 | 4 | 8 | ___ | | | | | |
| 10 – Mon travail exige d'aller très vite | 1 | 2 | 3 | 4 | 10 | ___ | | | | | |
| 11 – Mon travail exige de travailler très fort mentalement | 1 | 2 | 3 | 4 | 11 | ___ | | | | | |
| 12 – On ne me demande pas de faire une quantité excessive de travail | 1 | 2 | 3 | 4 | 12 | ___ | | | | | |
| 13 – J'ai suffisamment de temps pour faire mon travail | 1 | 2 | 3 | 4 | 13 | ___ | | | | | |
| 14 – Je ne reçois pas de demandes contradictoires de la part des autres | 1 | 2 | 3 | 4 | 14 | ___ | | | | | |
| 15 – Mon travail m'oblige à me concentrer intensément pendant de longues p | 1 | 2 | 3 | 4 | 15 | ___ | | | | | |
| 16 – Ma tâche est souvent interrompue avant que je l'aie terminée, je dois al | 1 | 2 | 3 | 4 | 16 | ___ | | | | | |
| 17 – Mon travail est très souvent mouvementé | 1 | 2 | 3 | 4 | 17 | ___ | | | | | |
| 18 – Je suis souvent ralenti dans mon travail parce que je dois attendre que l | 1 | 2 | 3 | 4 | 18 | ___ | | | | | |
| 19 – Mon chef se soucie du bien-être des travailleurs qui sont sous sa superv | 1 | 2 | 3 | 4 | 19 | ___ | | | | | |
| 20 – Mon chef prête attention à ce que je dis | 1 | 2 | 3 | 4 | 20 | ___ | | | | | |
| 21 – Mon chef a une attitude hostile ou conflictuelle envers moi | 1 | 2 | 3 | 4 | 21 | ___ | | | | | |
| 22 – Mon chef facilite la réalisation du travail | 1 | 2 | 3 | 4 | 22 | ___ | | | | | |
| 23 – Mon chef réussit à faire travailler les gens ensemble | 1 | 2 | 3 | 4 | 23 | ___ | | | | | |
| 24 – Les gens avec qui je travaille sont qualifiés pour les tâches qu'ils accom | 1 | 2 | 3 | 4 | 24 | ___ | | | | | |
| 25 – Les gens avec qui je travaille s'intéressent personnellement à moi | 1 | 2 | 3 | 4 | 25 | ___ | | | | | |
| 26 – Les gens avec qui je travaille ont des attitudes hostiles ou conflictuelles | 1 | 2 | 3 | 4 | 26 | ___ | | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|----|--|--|--|--|--|
| 27 – Les gens avec qui je travaille sont amicaux | 1 | 2 | 3 | 4 | 27 | | | | | |
| 28 – Les gens avec qui je travaille s'encouragent mutuellement à travailler ensemble | 1 | 2 | 3 | 4 | 28 | | | | | |
| 29 – les gens avec qui je travaille facilitent la réalisation du travail | 1 | 2 | 3 | 4 | 29 | | | | | |

- Latitude décisionnelle : LD = “ skill discretion ” (1, 2, 3, 4, 7, 9) + “ Decision authority (6, 5, 8)
- Exigences mentales (psychological job demands) : (10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18)
Inverser les questions 12 (quantité excessive), 13 (assez de temps), 14 (demandes contradictoires)
- Support social
Hiérarchie : 19, 20, 21, 22, 23
Inverser la question 21
Collègues : 24, 25, 26, 27, 28, 29
Inverser la question 26

Calcul :

Latitude décisionnelle = $q1 + q2 + q3 + (5 - q4) + q7 + q9 + q6 + q5 + q8$

Exigences mentales = $q10 + q11 + (5 - q12) + (5 - q13) + (5 - q14) + q15 + q16 + q18$

Support social = support hiérarchique + support collègues

$[q19 + q20 + (5 - q21) + q22 + q23] + [q24 + q25 + (5 - q26) + q27 + q28 + q29]$

Traduction française validée au Canada (Brisson, Bourbonnais), utilisée par de Gaudemaris

