

## S'attaquer au burnout

Cela commence généralement par une mémoire qui flanche et une frustration grimpante. Vous devenez irritable, vous dormez mal et vous avez l'impression de devoir vous occuper de tout. Des signaux avant-coureurs de burnout. Que pouvez-vous y faire ? Comment le soigner ? Et comment retourner au travail ?

Il est étonnant d'entendre Frans Van De Ven et Paul Koeck parler de burnout dans un contexte d'optimisme, de self leadership et de responsabilisation. Frans Van De Ven est consultant et accompagnateur de carrière chez Randstad-Gallei. Paul Koeck est médecin, coach et le créateur du programme d'assistance online pour le burnout « mes15minutes.com ».



### Qu'est-ce qu'un burnout ?

Paul Koeck : "Le burnout est un épuisement du cerveau, causé par un stress chronique. Le cortisol est l'hormone du stress, elle est produite par la glande surrénale. En situation de stress intense, trop de cortisol est libéré dans le sang. Par conséquent, le cerveau est empoisonné, ce qui provoque une destruction des neurones. Jusqu'à 25 % des cellules de l'hippocampe, le cerveau ancestral, sont sensibles au cortisol. Lors d'un burnout de longue durée, jusqu'à 10 % de ces cellules peuvent être endommagées. L'hippocampe joue un rôle central dans la concentration et la mémoire. Le premier symptôme d'un burnout est donc une diminution de la mémoire et de la capacité de concentration, suivi par de la fatigue".

"Ensuite, c'est au tour du cortex préfrontal. Cette partie centrale du cerveau est importante dans les raisonnements tournés vers l'avenir, comme la compréhension d'objectifs ou la gestion du temps. Après, c'est le cortex préfrontal gauche qui est attaqué. C'est la partie responsable des pensées positives. Voilà pourquoi des employés en passe de souffrir d'un burnout cherchent souvent la cause parmi leur entourage et commencent à douter d'eux-mêmes. Ils sont souvent les premiers à introduire une plainte pour harcèlement au travail et sont à deux doigts de devenir paranos. Le burnout est une spirale descendante. Prévenir et guérir sont uniquement possibles lorsqu'on s'attaque à la cause de ce stress chronique".

### Self leadership et responsabilisation

Pour Frans Van De Ven, le burnout affecte principalement les personnes motivées et dévouées. "Ce sont souvent les employés "parfaits" qui sont affectés : ils sont dévoués, motivés et travaillent dur. Les circonstances font qu'ils vont s'investir encore plus dans leur travail, ce qui renforcera leur fatigue. Et parce qu'ils sont loyaux à leur emploi, ils maintiennent ce rythme pendant des années. Jusqu'à l'épuisement physique et mental." Les critères les plus appréciés et considérés par les entreprises sont en même temps d'importants facteurs de risque selon Frans Van De Ven. "Des critères comme la loyauté, l'esprit d'initiative, un zèle, un travail axé sur les résultats... sont prometteurs, mais peuvent aussi provoquer un stress élevé." Paul Koeck : "Comparé au siècle passé, nous devons faire beaucoup plus de choix aujourd'hui. Notre cerveau ne s'y est toujours pas adapté. Cette nécessité d'être actif 24/7, la conviction qu'on doit être multitâches et le fait que l'on puisse aujourd'hui travailler partout et à toute heure, font que beaucoup plus de personnes souffrent de stress qu'auparavant."

### Responsabilité partagée

La lutte contre le burnout est une responsabilité partagée entre l'employé et l'employeur. "Les médias qui véhiculent l'idée que la responsabilité incombe principalement à l'employeur se trompent," déclare Paul Koeck. "L'employé reste en fin de compte responsable de sa propre vie." Frans Van De Ven : "Cela ne signifie pas, évidemment, que l'employeur ne peut ou ne doit rien faire. Et je ne parle pas dans un premier temps d'imposer un horaire de 9 à 5 ou de limiter l'accès à la boîte mail et au GSM de l'entreprise le week-end pour garantir le repos mental des employés. La sensibilisation, c'est là que tout commence. En parler sur le lieu de travail. Et au manager." Une vision partagée par Paul Koeck : "Les employeurs peuvent, de manière préventive, demander aux employés de remplir un questionnaire et aux collaborateurs à risque de suivre un programme d'entraide prouvé scientifiquement. Le tout suivi par un spécialiste et en étroite collaboration avec le médecin du travail".

## **Une absence prolongée**

Le nombre de cas d'absence pour cause de maladie suite à des problèmes psychiatriques augmente dans notre pays. C'est aussi le cas de la durée de l'absence. Cela laisse des traces au travail. Frans Van De Ven : "Non seulement ça coûte cher, mais, en plus, cela a un effet boule de neige car les collègues subissent plus de pression. D'un autre côté, on ne peut pas accélérer le processus de rétablissement d'une personne temporairement absente pour cause de burnout. Cela vaut mieux pour toutes les parties impliquées." Paul Koeck : "Tout à fait. Se remettre d'un burnout est un processus qui comprend plusieurs stades : après s'être reposé et guéri, il faut apprendre à reconnaître les signaux, entre autres par l'exercice, pour éviter les rechutes. Ensuite, on peut commencer la réintégration et une période d'après-suivi."

## **De retour au boulot**

Si l'employé n'est pas suivi professionnellement, il court le risque de retourner trop tôt au travail et de vouloir en faire trop, trop vite. Frans Van De Ven : "En règle générale, les gens savent ce dont ils ne veulent plus après s'être remis d'un burnout, mais ils n'ont pas encore établi de structure de ce dont ils ont envie. Il n'y a pas que la connaissance de soi, mais aussi la planification de carrière qui joue un rôle ici. D'expérience, je sais que le nombre de personnes qui retournent à leur ancien travail est réduit." "Au moment de la réintégration, le cerveau n'est pas encore complètement remis et n'est donc pas capable de faire des choix à long terme," ajoute Paul Koeck. "La propension à choisir un extrême est encore trop grande au début. On se retrouve alors dans des situations où, par exemple, le manager qui vient de se remettre d'un burnout décide soudainement d'ouvrir une librairie. En réalité, à ce moment-là, le cerveau n'est prêt que pour apprendre certaines compétences de base nécessaires pour se remettre au travail, le tout, sous suivi médical." Frans Van De Ven : "Ainsi, nous apprenons à situer les limites d'un collaborateur. Au début, elles sont souvent plus basses que l'on ne pense. Il apprend aussi à en parler avec son supérieur. Nous établissons un programme de reconstruction flexible et nous lui apprenons à en parler avec son employeur. Tout en gardant les besoins de son corps et ceux de son entreprise à l'esprit. Le médecin du travail peut en discuter avec les RH et le supérieur. Nous conseillons souvent aux gens de reprendre le travail à mi-temps par exemple et d'augmenter graduellement les heures de travail. Nous lui apprenons aussi à réduire la pression tout seul."

## **Risque de rechute**

Dans le meilleur des cas, le supérieur apprendra aussi ce qu'est un burnout et comment le gérer. Le risque d'une rechute est en effet réel. Paul Koeck : "Après un véritable burnout, un suivi et une prévention contre la rechute d'une durée de 6 mois sont nécessaires. La plupart des participants se trouveront 3 à 4 fois au bord de la rechute au cours de ces 6 mois. Un bon accompagnement leur apprendra à reconnaître et à gérer les signaux à temps. "En outre, nous donnons aux gens les outils de gestion nécessaires pour qu'ils puissent travailler comme ils le souhaitent, sans revivre le stress négatif qu'ils ont connu : gestion du temps, des priorités, négociations win-win avec le supérieur concernant ces priorités, renforcer les compétences de collaboration, ainsi que les relations au travail et à la maison," explique Frans Van De Ven. "Bref : réintroduire une personne sur le marché du travail de manière fructueuse demande du temps, du soutien et du travail des deux côtés," conclut le docteur Paul Koeck.

## **Plus d'informations :**

Programme d'assistance : [www.mes15minutes.com](http://www.mes15minutes.com)

Orientation professionnelle : [www.gallei.be](http://www.gallei.be)