

# L'équipe, une ressource contre le risque d'épuisement



Véronique Haberey-Knuessi  
Professeure HES  
Haute école de santé Arc  
CH-2000 Neuchâtel  
[Veronique.haberey-knuessi@he-arc.ch](mailto:Veronique.haberey-knuessi@he-arc.ch)

# LE STRESS, UN FLÉAU À COMBATTRE ?

Êtes-vous stressé ?

Qu'est ce qui vous pousse à vous sentir stressé ?

Le stress est-il toujours négatif ?

Le stress, une maladie de notre société !

# POURQUOI LE STRESS DANS NOTRE SOCIÉTÉ ?

Culte du matérialisme

Productivité

Performance

Rentabilité

Charge de travail

# LE STRESS, C'EST QUOI ?

**Réponse du corps soumis à des contraintes très fortes.**

Le mot a transité par les pays anglophones, mais au départ, l'étymologie est française et provient du vieux français *estrece* : « étroitesse, oppression », qui provient lui-même de *stringere* « serrer ». En anglais, on l'a traduit par « effort intense, tension ».

Réaction du corps et adaptation à une agression :

- physique : intense chaleur, froid, traumatisme, bruit, infections, maladies...
- psychologique : deuils, pertes et séparations, peurs, angoisses, conflits, toutes émotions fortes.

## DÉFINITIONS

Selon Lazarus et Folkman (1984), le stress :

« *C'est l'ensemble des réactions biologiques, physiologiques et psychologiques d'alarme, de mobilisation et de défense de l'individu face à une agression, une menace ou une situation vécue comme telle.* »

Selon l'agence européenne pour la santé et la sécurité au travail :

« *Le stress est ressenti lorsqu'un déséquilibre est perçu entre ce qui est exigé de la personne et les ressources dont elle dispose pour répondre à ces exigences. Bien que le stress soit perçu psychologiquement, il peut également porter atteinte à la santé physique.* »

# Hans Selye : Syndrome général d'adaptation (SGA)

ALARME



© Dessin Marc Chablin

# Hans Selye : Syndrome général d'adaptation (SGA)

ALARME



© Dessin Marc Chalvin

RÉSISTANCE



# Hans Selye : Syndrome général d'adaptation (SGA)

ALARME

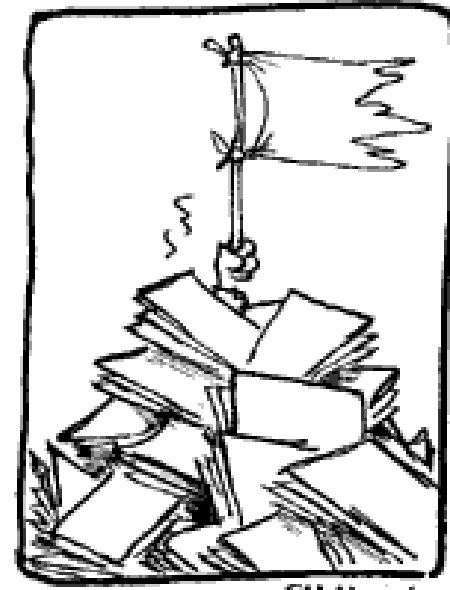


© Dessin Marc Chalvin

RÉSISTANCE



ÉPUISEMENT.



CHALVIN-



# SYNDROME GÉNÉRAL D'ADAPTATION (1)

## Phase 1 = Réaction d'alarme

Stimulation du système neurologique-endocrinien (libération d'adrénaline, noradrénaline...). Augmentation des potentialités d'action.



## SYNDROME GÉNÉRAL D'ADAPTATION (2)

### Phase 2 = Résistance

Face au stress qui perdure, les mécanismes physiologiques tentent de compenser (hausse de la glycémie, vasoconstriction...), mais l'organisme doit puiser dans ses réserves et un essoufflement apparaît.



# SYNDROME GÉNÉRAL D'ADAPTATION (3)

## Phase 3 = Stade d'épuisement

Les mécanismes compensatoires neuro-hormonaux sont mis en échec. Les ressources, physiques et psychiques, sont épuisées. La personne n'arrive plus à faire face.



# LES SYMPTÔMES DU STRESS

- Troubles musculo-squelettiques (TMS)
- Tachycardie
- Infarctus, fibrillation, AVC
- Hypertension
- Migraines
- Insomnie
- Irritabilité
- Troubles de la concentration
- Ulcères d'estomac
- Constipation
- Diabète
- Baisse de la fécondité
- Ostéoporose
- Problèmes dermatologiques
- Affections des voies aériennes, infections

# STRESS ET ADDICTION

## Différentes formes d'addiction

- Alcool
- Cigarettes
- Drogues diverses
- Chocolat
- Jeux
- Café
- Médicaments...

## À LA RECHERCHE DE DOPAMINE

Certaines substances ont un effet en apparence bienfaisant sur le stress. Elles apportent un certain bien-être en agissant sur le circuit de la dopamine.



# DE L'ÉPUISEMENT AU BURNOUT

Malades du travail :

<https://www.youtube.com/watch?v=pl9T0n69IDo>

# MASLACH ET LE MASLACH BURNOUT INVENTORY (MBI)

Maslach énonce 6 raisons majeures pouvant conduire au burnout :

- surcharge de travail,
- manque d'autonomie,
- manque de récompense,
- manque d'esprit de groupe,
- manque d'équité,
- valeurs contradictoires.



# LE BURNOUT OU LE DÉFI DE L'ENGAGEMENT

C'est dans les années 1970 que Freudenberger emploie le premier le terme de burnout pour exprimer un diagnostic caractérisé par un ensemble de symptômes identiques.



## HERBERT FREUDENBERGER 1980

« JE ME SUIS RENDU COMPTE AU COURS DE MON EXERCICE QUOTIDIEN QUE LES GENS SONT PARFOIS VICTIMES D'INCENDIE TOUT COMME LES IMMEUBLES; SOUS L'EFFET DE LA TENSION PRODUITE PAR NOTRE MONDE COMPLEXE, LEURS RESSOURCES INTERNES EN VIENNENT À SE CONSUMER COMME SOUS L'ACTION DES FLAMMES NE LAISSANT QU'UN VIDE IMMENSE À L'INTÉRIEUR, MÊME SI L'ENVELOPPE EXTERNE SEMBLE PLUS OU MOINS INTACTE .»

## DIMENSIONS DU BURNOUT (C. MASLACH)

Dimension 1

- L'épuisement émotionnel

Dimension 2

- La dépersonnalisation

Dimension 3

- Le sentiment d'incompétence

## 4 PHASES SUCCESSIVES

ENTHOUSIASME IDÉALISTE

Mobilisation d'énergie

STAGNATION

Baisse de motivation – réactions psychosomatiques

FRUSTRATION

Sentiments négatifs - cynisme

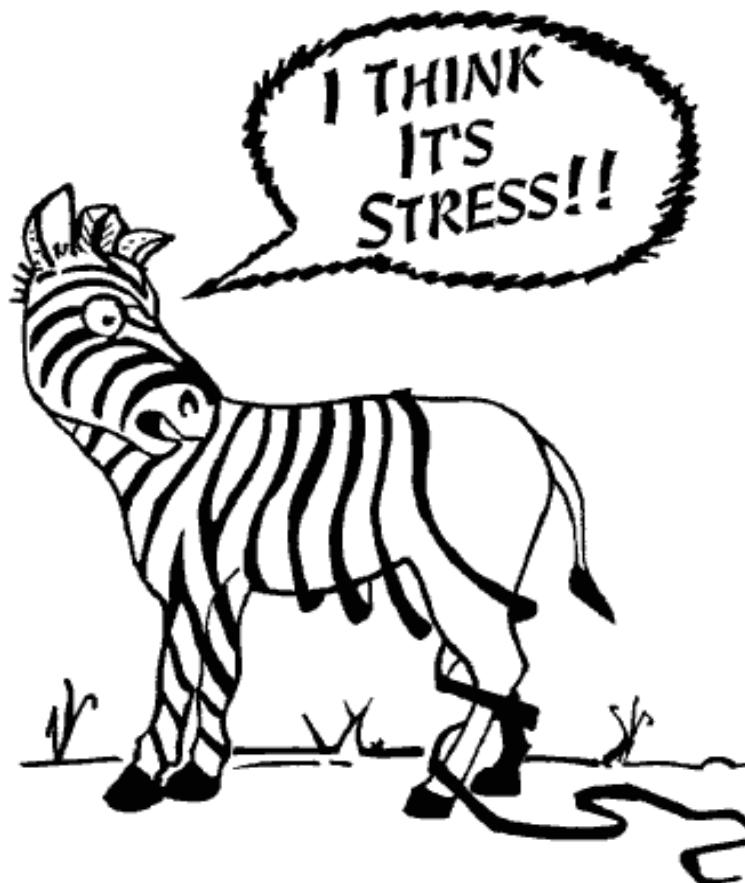
APATHIE

Vide intérieur

## DES DÉGATS IMPORTANTS

Sur l'identité personnelle  
et professionnelle.

- Dépréciation de soi
- Dépression
- Burnout
- Lâcher-prise – suicide



[HTTP://WWW.MASEF.COM/SCORES/BURNOUTSYNDROMEÉCHELLEMBI.HTM](http://www.masef.com/scores/burnoutsyndromeéchellembi.htm)

# PRÉVENTION DU BURNOUT, DE L'IMPORTANCE DU COLLECTIF

# DE LA NÉCESSITÉ DE DÉVELOPPER DES RESSOURCES POUR GÉRER LE STRESS



Ne pas rester, ou devenir, victimes du système !

Développer les ressources personnelles : temps de ressourcement, prise de distance, baisse des objectifs, pratique d'activités différentes... Favoriser le soutien social, envisager la réduction du temps de travail, déjouer le piège de l'indifférence...





## RESSOURCES COLLECTIVES (SUITE)

- S'accorder autour des finalités et affirmations de foi que l'on veut transmettre.
- Réviser les objectifs pour le fonctionnement de l'école, de l'équipe, des prestations...
- Réfléchir aux éléments sur lesquels il est possible d'influer.
- Exercer la réflexivité et la prise de distance.
- Envisager et demander des formations qui aident à se recentrer sur l'essentiel, à prendre de la distance et cultiver la motivation.
- Investir la sphère politique et gestionnaire dans nos cités.
- S'impliquer dans des associations et participer à des discussions/collaborations qui permettent de nourrir la vision.
- Nourrir une base de confiance et d'ouverture.

## N'OUBLIONS PAS !

*« L'être humain est appelé à être sujet de son existence et non objet des circonstances. »*

(Malherbe, 2001, p.124).

1 Corinthiens 12  
Christ est la tête et  
nous sommes le  
corps, unis malgré  
nos différences, dans  
un seul but.





**MERCI POUR VOTRE ATTENTION !**

## BIBLIOGRAPHIE

**Bruchon-Schweitzer, M.** (2002). *Psychologie du travail. Modèles, concepts et méthodes*. Paris : Dunod.

**Canouï, P. & Mauranges, A.** (2008). *Le syndrome d'épuisement professionnel des soignants*. Paris : Masson.

**Clot, Y.** (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris : La Découverte.

**Gaulejac, De, V.** (2011). *Travail, les raisons de la colère*. Paris : Seuil.

**Dejours, C.** (2008). *Travail, usure mentale*. Nouvelle édition augmentée. Paris : Bayard.

**Galam, E.** (2012). *L'erreur médicale, le burnout et le soignant. De la seconde victime au premier acteur*. Paris : Springer-Verlag.

**Grebot, E.** (2008). *Stress et burnout au travail*. Paris : Eyrolles.

**Jaggi, F.** (2008). *Burnout guide pratique*. Genève : Médecine & Hygiène.

**Karasek, R.A.** (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.

## BIBLIOGRAPHIE (SUITE ET FIN)

- Lazarus, R.S. ; Launier, R.** (1978). Stress-related transactions between person and environment. In L. A. Pervin & M. Lewis (Eds), (1978). *Perspectives in Interactional Psychology* (pp. 287–327). New York : Plenum.
- Lazarus, R.S. & Folkman, S.** (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.
- Légeron, P.** (2001). *Le stress au travail*. Paris : Odile Jacob.
- Mesters, P.** (2007). *Vaincre l'épuisement professionnel. Toutes les clés pour comprendre le burnout*. Paris : Robert Laffont.
- Sainsaulieu, I.** (2003). *Le malaise des soignants. Le travail sous pression à l'hôpital*. Paris : L'Harmattan.
- Thurin, J.-M. & Baumann, N.** (2003). *Stress, pathologies et immunité*. Paris : Flammarion.
- Vasey, C.** (2007). *Burn-out : le détecter et le prévenir*. Saint-Julien-en-Genevois : Jouvence.
- Zanotti, C. & Thibodeau, D.S.** (2007). *Tenir l'épuisement professionnel à distance*. Montréal : Quebecor.