




Le burn-out en anesthésie-réanimation : causes, conséquences et solutions

Sécolène Arzalier-Daret. Éditions Arnette, Série Verte. ISBN 978-7184-1617-5

Louis-Philippe Fortier, MD, MSc, FRCPC 

Received: 26 October 2021 / Revised: 15 December 2021 / Accepted: 17 December 2021
© Canadian Anesthesiologists' Society 2022

L'auteure a présidé la commission SMART (Santé du Médecin Anesthésiste-Réanimateur au Travail) de 2017-2020, créée en 2009 par le Collège français des Anesthésistes-Réanimateurs afin de promulguer les valeurs majeures de la spécialité, en ce qui touche la thématique des risques psycho-sociaux. La Dre Sécolène Arzalier-Daret est également anesthésiste-réanimateur au Centre hospitalier universitaire de Caen. L'auteure s'est penchée dans ses publications sur l'influence de l'environnement et des conditions de pratique, telle la fatigue sur la performance et le bien-être des cliniciens. Elle partage avec nous, dans cet ouvrage, le fruit de sa réflexion et celle de la commission sur le burn-out ou syndrome d'épuisement.

Dans la première partie du texte, l'auteure introduit le concept et crée une cartographie de l'environnement professionnel et social propice à l'apparition des premiers signes et symptômes de l'épuisement. On aborde les notions très populaires de productivité et de performance, des instruments de mesure dépersonnalisés basés sur des cibles de gestion trop souvent en compétition avec les valeurs de qualité de l'acte.

Dans la deuxième partie, on présente les facteurs de risque. L'auteure présente les éléments personnels d'aspirations professionnelles et leur choc contre le cadre organisationnel et son manque de latitude décisionnelle pour le médecin. On aborde, au chapitre 5, le concept de la qualité totale, c'est le seul point de l'ouvrage avec lequel je suis inconfortable. Je ne crois pas que le concept en lui-même puisse être tenu responsable du dommage collatéral créé par un management incompetent. Comme je le

souligne dans le texte, cet ouvrage devrait être une lecture obligatoire en gestion! Tel que le décrivait W.A. Sussland en 1996; « Le management total de la qualité est un mode de management d'un organisme centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client, et à des avantages pour tous les membres de l'organisme et de la société ». Cette définition inclut les médecins participants. C'est lorsqu'il est appliqué incorrectement que le concept devient toxique. Le second principe touche le leadership, « La direction décide de la finalité et des orientations de l'organisation. Il est attendu que le leadership crée et maintienne un environnement favorable dans lequel les travailleurs peuvent pleinement participer dans l'atteinte des buts communs. Donc le concept ne devrait pas être remis en question mais appliqué correctement en management. Le chapitre 6 livre les bases de la psychodynamique des stratégies de défense et des signes cardinaux de l'épuisement. Il est également question des relations de travail, des acteurs et des conflits classiques. On revient également sur la maltraitance créée par l'organisation du travail. C'est, à mon avis, un des points majeurs soulevés dans cette publication : la toxicité des techniques de gestion par la pression et le harcèlement individuel.

La troisième partie analyse les conséquences du burn-out et offre une bonne représentation graphique du processus. On y trace également son impact sur les patients et les professionnels en abordant, entre autres, le concept de seconde victime. Les chapitres 11-12 reviennent sur les facteurs de risque et les modes de fuite.

On aborde, heureusement, au chapitre 13 les pistes de solutions afin de réduire le risque et les coûts psycho-sociaux. Prévention primaire, stratégies organisationnelles qui prennent racine au même endroit, au sein du groupe et d'un sentiment fort du collectif. On réconcilie le triple

L.-P. Fortier, MD, MSc, FRCPC (✉)
Faculté de médecine, Université de Montréal, Montréal, QC,
Canada
e-mail: fortierlp@gmail.com

objectif d'améliorer la santé de la population, l'expérience patient et la réduction du coût des soins. On introduit les concepts de « management par la confiance » et « l'hôpital magnétique » qui redonnent espoir au clinicien. On en profite également pour offrir des outils d'auto-évaluation. Ils sont essentiels si on veut détecter les situations à risque : le syndrome de détresse post-traumatique, les addictions et les conduites suicidaires. Le chapitre 15 porte sur l'analyse du risque et des facteurs humains et met en évidence le paradoxe d'un niveau d'activité ultra-sûr et la productivité maximale où les acteurs et les cliniciens, sont en danger.

Les chapitres 16-18 abordent le cadre légal et les ressources disponibles en France afin d'appuyer la mise en place des changements nécessaires au bien-être des praticiens et du système en général. Il peut servir de guide dans l'exploration du cadre public établi dans chaque pays. À tout le moins, c'est un guide sur ce qu'on est en droit d'attendre d'un système de santé qui prend soin de sa force de travail.

Il est, à mon avis, important de souligner que ce livre s'adresse également aux acteurs dans la santé que sont les cliniciens et les administrateurs. En effet, ce livre devrait aussi servir de canevas aux gestionnaires qui sont

responsables du cadre de l'exercice et qui, de ce fait, peuvent être partie prenante de la solution au lieu d'être partie du problème. C'est donc un ouvrage phare qui a le potentiel de soutenir le changement vers un système de santé garant de la santé de la population et de ses acteurs du quotidien. Les anesthésistes-réanimateurs sont à risque, comme la majorité des acteurs au sein des activités périopératoires. Différente des autres spécialités, je ne le crois pas. Toutefois, elle a, par l'entremise de son désir d'analyse, le mérite de mettre en lumière des mécanismes toxiques et dangereux et d'y proposer des pistes de solutions. Il est cohérent qu'une spécialité basée sur la minimisation du risque et l'avancement en sécurité offre une avenue de solution à l'égard une menace tangible au bien-être collectif.

Conflit d'intérêt Aucun.

Source de financement Aucune.

Responsabilité éditoriale Cet article a été traité par Dr Philippe Richebé, rédacteur de la langue française, *Journal canadien d'anesthésie/Canadian Journal of Anesthesia*.

Publisher's Note Springer Nature remains neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.