

ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL



Epuisement professionnel ou burnout

Quand l'investissement professionnel devient trop lourd à porter

Le burnout ou l'épuisement professionnel, initialement identifié parmi les personnels soignant et aidant, peut concerner toutes les professions qui demandent un engagement personnel intense. Les mesures de prévention doivent empêcher une aggravation de la santé des personnes déjà menacées d'épuisement et, parallèlement, prévenir l'apparition d'autres cas.

Le syndrome d'épuisement professionnel, ou burnout, est un ensemble de réactions consécutives à des situations de stress professionnel chronique dans lesquelles la dimension de l'engagement est prédominante. Il se caractérise par 3 dimensions :

- l'épuisement émotionnel : sentiment d'être vidé de ses ressources émotionnelles,
- la dépersonnalisation ou le cynisme : insensibilité au monde environnant, déshumanisation de la relation à l'autre (les usagers, clients ou patients deviennent des objets), vision négative des autres et du travail,
-
-

- le sentiment de non-accomplissement personnel au travail : sentiment de ne pas parvenir à répondre correctement aux attentes de l'entourage, dépréciation de ses résultats, sentiment de gâchis...

De nombreuses professions demandent un investissement personnel et affectif important. Les salariés exerçant ces métiers peuvent être concernés par le risque de burnout quand ils en arrivent à ressentir un écart trop important entre leurs attentes, la représentation qu'ils ont de leur métier (portée par des valeurs et des règles) et la réalité du travail. Cette situation, qui les épuise et les vide « émotionnellement », les conduit à remettre en cause leur investissement initial.

Un syndrome à trois dimensions

Si l'« épuisement » est un état caractéristique du burnout, ce syndrome s'avère en réalité plus complexe et peut être décrit au travers d'un processus comptant d'autres dimensions. En effet, les travaux scientifiques, et notamment ceux de Christina Maslach, ont permis de concevoir le burnout comme un processus de dégradation du rapport subjectif au travail à travers trois dimensions :

L'épuisement émotionnel

La première dimension et la plus centrale est l'épuisement émotionnel, psychique et physique (avoir le sentiment d'être totalement vidé de ses ressources). C'est la première manifestation du burnout : une fatigue extrême due à une exposition continue à des facteurs de RPS (cf. Partie 1, II.1. Les facteurs de RPS liés au travail, p. 13) très prégnants (conditions de travail très exigeantes, manque de ressources et d'appui pour y faire face, etc.). Les temps de repos habituels (sommeil, week-end, congés, etc.) ne suffisent plus à soulager cette fatigue qui devient alors chronique.

Le cynisme vis-à-vis du travail ;

Le cynisme est la seconde dimension du burnout. L'attitude de l'individu devient négative, dure, détachée, vis-à-vis de son travail et des personnes (collègues, encadrement, clients, patients, etc.). Progressivement il se désengage de son travail, de la structure dans laquelle il évolue. Une barrière entre lui et les autres s'érige. Il « déshumanise » inconsciemment les autres en mettant son entourage à distance. Cette seconde dimension correspond en quelque sorte à un mouvement d'auto-préservation face aux exigences (émotionnelles) du métier auxquelles la personne ne peut plus faire face. En pareil cas, les travailleurs peuvent ainsi se défendre en attribuant une forme de responsabilité au destinataire de l'activité : par exemple, pour l'enseignant, l'étudiant qui ne veut pas apprendre ; pour l'encadrant, le subordonné qui ne veut pas faire ce qu'il lui demande, etc. Ce mouvement conduit alors le travailleur à réduire son investissement et à développer des conceptions péjoratives, cyniques, sur les personnes pour qui ou avec qui il est censé travailler. Cette deuxième dimension est parfois considérée comme une stratégie d'adaptation en réponse à la sur-sollicitation ressentie par l'individu.

La diminution de l'accomplissement personnel au travail ;

Dans sa troisième dimension, le burnout se caractérise par une perte de l'accomplissement personnel, une dévalorisation de soi, traduisant à la fois pour l'individu le sentiment d'être inefficace dans son travail et de ne pas être à la hauteur du poste. Malgré tous ses efforts, le travailleur se sent dans une impasse.

Cette dernière dimension fait l'objet de controverses; certains auteurs considérant qu'il s'agirait plutôt d'un trait de personnalité ou encore d'une conséquence (parmi d'autres) du stress au travail qui n'aurait donc pas lieu d'être intégré dans la définition de ce syndrome.

Le syndrome d'épuisement professionnel se traduit donc à la fois par une érosion de l'engagement (en réaction à l'épuisement), une érosion des sentiments (à mesure que le cynisme s'installe) et une érosion de l'adéquation entre le poste et le travailleur (vécue comme une crise personnelle). Dans les cas les plus extrêmes, le travailleur peut se trouver dans un état physique et psychique tel qu'il ne peut pas poursuivre son activité de travail ; ce qui peut être vécu comme une rupture, un effondrement soudain, alors que des signes avant-coureurs pouvaient le laisser présager.

Exemples d'exposition aux risques

L'exposition au risque de burnout peut concerner les professions d'aide, de soins, de l'enseignement... des professions où la relation à l'autre est au centre de l'activité et constitue un enjeu, parfois vital, pour les bénéficiaires de cette relation (les usagers, les patients, les clients, ...). Toutefois le burnout peut également concerner d'autres secteurs d'activité susceptibles de mobiliser et d'engager les personnes sur des valeurs professionnelles très prégnantes.

Cas d'une infirmière hospitalière

« Ma profession d'infirmière, je l'ai choisie, je l'ai voulue... Mais aujourd'hui, j'ai l'impression d'être vidée. Je dois aller d'un lit à l'autre. J'ai l'impression de n'avoir jamais le temps de faire correctement mon travail. Je supporte de moins en moins les plaintes, les angoisses des patients. Je me dis qu'être infirmière n'est pas aussi valorisant, gratifiant que cela... »

Cette infirmière ne sait plus où elle en est. Elle doute d'elle-même : pourquoi, elle, autrefois si investie dans son travail, ne croit-elle plus en son métier ? Les contraintes particulières de son métier de soin et d'aide, non compensées par « autre chose » ont eu raison de son investissement initial. Le stress de la profession devient trop lourd à porter, et elle développe un syndrome du burnout.

Autre exemple : Cas d'un employé d'une agence de communication

Mon métier, je l'aime, je l'ai choisi, j'ai tout fait pour y arriver... Depuis plusieurs semaines, j'ai l'impression d'être vidé de l'intérieur. Je n'ai plus d'énergie pour me lever le matin, plus envie... J'ai trop de projets en cours, je passe de l'un à l'autre et je n'en vois jamais le bout. J'ai l'impression de n'avoir jamais le temps de faire correctement mon travail. Je supporte de moins en moins mes collègues, les demandes de mon responsable. On accepte des projets qu'on ne devrait pas accepter. Le chiffre, le chiffre, toujours le chiffre... Je n'ai pas choisi de faire ce métier pour ça. Je me dis qu'être graphiste ici n'est pas aussi valorisant, gratifiant que cela... »

Facteurs de risque

L'épuisement professionnel étant une conséquence du stress au travail, on retrouve parmi les causes du burnout des facteurs de stress. Différentes études ont spécifiquement permis de souligner le rôle des facteurs suivants :

- Surcharge de travail, pression temporelle,
- Faible contrôle sur son travail,
- Faibles récompenses,
- Manque d'équité,
- Conflits de valeur, demandes contradictoires,

- Manque de clarté dans les objectifs, les moyens.

L'effet de ces facteurs de risque peut se combiner, pour certaines professions de relations d'aide (infirmières, médecins, travailleurs sociaux, enseignants,...), à la charge émotionnelle inhérente à ces professions.

Accidents et effets sur la santé

Le burnout peut se traduire cumulativement de cinq manières sur l'individu, par des :

Manifestations émotionnelles

L'épuisement ressenti par l'individu, entraînant un sentiment de perte de contrôle, peut se manifester émotionnellement par des peurs mal définies et des tensions nerveuses. Il se caractérise également par une humeur triste ou un manque d'entrain. L'individu peut être irritable, tendu, hypersensible, ou bien ne manifester aucune émotion.

Manifestations physiques

Les manifestations physiques sont les plus fréquentes. On note davantage de troubles du sommeil, une fatigue chronique due à un sommeil qui n'est plus réparateur et des tensions musculaires avec des douleurs rachidiennes (dos, nuque). Il y a parfois une prise ou une perte soudaine de poids. Maux de tête, nausées, vertiges sont également observés.

Manifestations cognitives

En termes cognitifs, le burnout a un retentissement sur les capacités de traitement de l'information dont dispose l'individu : diminution de la concentration, difficultés à réaliser plusieurs tâches à la fois, à nuancer, à prendre des décisions. Erreurs mineures, fautes, oublis sont également constatés.

Manifestations comportementales ou interpersonnelles

Sur le plan interpersonnel, l'individu peut se replier sur soi, s'isoler socialement, ou avoir un comportement agressif, parfois violent, traduisant une diminution de sa tolérance à la frustration qu'il ressent professionnellement. Moins enclin à l'empathie, l'individu est moins touché par les problèmes des autres et peut aller jusqu'à traiter ces derniers comme des objets. Se sentant dans une situation inextricable, il peut éprouver du ressentiment et de l'hostilité à l'égard des personnes qu'il côtoie dans son travail. Des comportements addictifs peuvent apparaître face à la tension ressentie : tabac, alcool, tranquillisants, drogues, etc.

Manifestations motivationnelles ou liées à l'attitude ;

Se sentant déprécié dans son travail, l'individu peut se désengager progressivement. Baisse de motivation et moral en berne s'accompagnent d'un effritement des valeurs associées au travail. Ne pouvant changer la situation dans laquelle il se trouve, il peut avoir le sentiment d'être pris au piège et douter de ses propres compétences. L'individu peut alors se remettre en cause professionnellement et penser qu'il n'est plus capable de faire son travail comme avant : il se dévalorise.

Les causes du Burnout

Comme l'ensemble des RPS (stress au travail, violences au travail, etc.), le syndrome d'épuisement professionnel provient de la rencontre entre un individu et une situation de travail dégradée. Il peut s'expliquer à la fois par des caractéristiques liées au travail et à l'individu. Les premières dépendent de l'entreprise, de la structure privée ou publique, sur lesquelles il est possible d'agir en prévention.

1. Les facteurs de RPS liés au travail

Plusieurs facteurs peuvent contribuer à l'émergence de RPS et donc du burnout. Ils ont fait l'objet d'une classification en six axes par le Collège d'expertise sur le suivi statistique des RPS¹⁰.

Les exigences au travail (intensité et temps de travail)

L'intensité et la complexité du travail se traduisent notamment par des délais et objectifs irréalistes ou mal définis, des interruptions fréquentes, une quantité de travail et des horaires excessifs.

L'importance de la charge de travail (incluse dans cette catégorie de facteurs) apparaît particulièrement déterminante. La surcharge sous-entend non seulement la question de la prescription, de l'adéquation entre objectifs et moyens, des facultés et des outils dont dispose le manager pour apprécier cette adéquation (comment le manager prescrit-il le travail, quelle latitude laisse-t-il au travailleur ?), mais aussi, et avant tout, une représentation partagée de ce qu'est la charge de travail. En effet, la charge de travail est toujours plus large qu'une simple prescription : il y a la charge réelle qui rend compte du travail concret, de ce que chacun fait, mais aussi la charge subjective qui dépend du vécu du travail de chacun.

Exemple

Dans un service de soins, une aide-soignante déclare qu'elle « doit tout faire pour le malade ». Cette phrase marque l'engagement dont elle fait preuve dans son travail, de son éthique et des valeurs que son métier représente pour elle. Elle vient à son travail pour soigner. Et elle ferait tout pour soigner. Seulement, et même si on le souhaite, on ne peut jamais « tout » faire. Alors il faut faire des choix. Et une aide-soignante ne peut pas gérer ces choix seule, il faut définir collectivement ce qui peut être fait, il faut définir au regard des moyens de l'équipe en quoi consiste une prise en charge de qualité pour tel ou tel patient (en fixant collectivement des objectifs qualitatifs, par exemple). En redéfinissant, en clarifiant les rôles, les tâches, les objectifs, on répartit la charge réelle de travail. En établissant et en partageant collectivement ces représentations, ces modes opératoires, on régule la charge subjective de travail.

L'important est d'arriver à construire une vision partagée de la charge, qui n'est pas seulement « ce que l'on fait » (actions réalisées au quotidien), mais aussi « ce que cela nous fait » (le vécu subjectif des conditions dans lesquelles on réalise

quotidiennement ces actions)¹¹. Car plus la charge de travail s'amplifie et moins les conditions de réalisation du travail sont satisfaisantes.

Les difficultés de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle ont également des répercussions sur la santé des travailleurs.

Les exigences émotionnelles

Certaines relations avec le public peuvent s'avérer émotionnellement exigeantes pour le travailleur :

- contacts difficiles avec le public (clients venant faire valoir leur mécontentement, personnes en détresse venant chercher une aide en dernier recours, etc.) ;
- violences verbales (propos désagréables, insultants, humiliants, etc.) ou physiques ;
- le fait d'afficher vis-à-vis du public des émotions en contradiction avec son ressenti (devoir sourire à un client qui suscite un certain énervement, par exemple).

Le manque d'autonomie et de marges de manœuvre

Le manque d'autonomie se traduit notamment par de faibles marges de manœuvre dans la manière de faire son travail, des contraintes de rythme de travail auxquelles le travailleur ne peut se soustraire et même la « sous-utilisation » des compétences qui peut aller de pair. Toutefois, accorder une certaine autonomie ne signifie pas pour autant laisser les travailleurs « se débrouiller » ou leur donner des objectifs flous.

Les mauvais rapports sociaux et relations de travail

La qualité des rapports sociaux et des relations de travail reposent, notamment, sur :

- la clarté des objectifs (vision claire des tâches à accomplir, absence de contradictions dans ce qui est demandé, etc.) ;
- l'existence d'un collectif de travail et la solidarité entre collègues (entraide dans le travail, disponibilité du supérieur, qualité de la communication interne, etc.) ;
- l'expression des travailleurs (animation des instances représentatives du personnel, instauration d'espaces de discussion, etc.) ;
- l'absence de violence en interne (agressions physiques, comportements blessants, conduisant à l'isolement ou l'exclusion d'un collègue, etc.) ;
- la reconnaissance des efforts déployés et de la qualité du travail (retours réguliers de la hiérarchie sur le travail effectué, reconnaissance entre pairs favorisée par l'existence de groupes entre ces derniers, etc.) ;
- le rôle de l'encadrement de proximité (organisation des tâches, animation d'une équipe, résolution des difficultés, etc.).

Les conflits de valeur et la qualité empêchée

Perdre le sens de son travail ou ne pas en trouver, avoir l'impression de faire un travail inutile, peuvent être provoqués ou amplifiés par le fait de ne pas pouvoir échanger avec les collègues ou l'encadrement sur les objectifs et les manières de faire son travail.

À titre d'exemple, prenons une situation de changement dans une entreprise de services qui veut transformer le métier d'agent d'accueil, et passer d'une vision d'utilisateur à celui de client. Une formation est mise en place à destination des agents d'accueil :

- Le formateur : Ne dites pas « à votre place », « si j'étais vous », vous n'êtes pas le client...
- L'agent d'accueil : Mais l'utilisateur aime sentir qu'il y a une relation de confiance entre nous.
- Le formateur : C'est vrai. Mais vous n'avez pas besoin de ça. Dites que vous êtes l'entreprise X, que l'entreprise X propose ceci, cela... et que l'entreprise X propose ce qu'il y a de mieux.
- L'agent d'accueil : Pour le client ou pour l'entreprise X ?
- Le formateur : C'est pareil. Vous êtes là pour écouter la demande du client et identifier ses besoins latents. Un vrai professionnel, c'est celui qui lui proposera le bon produit.

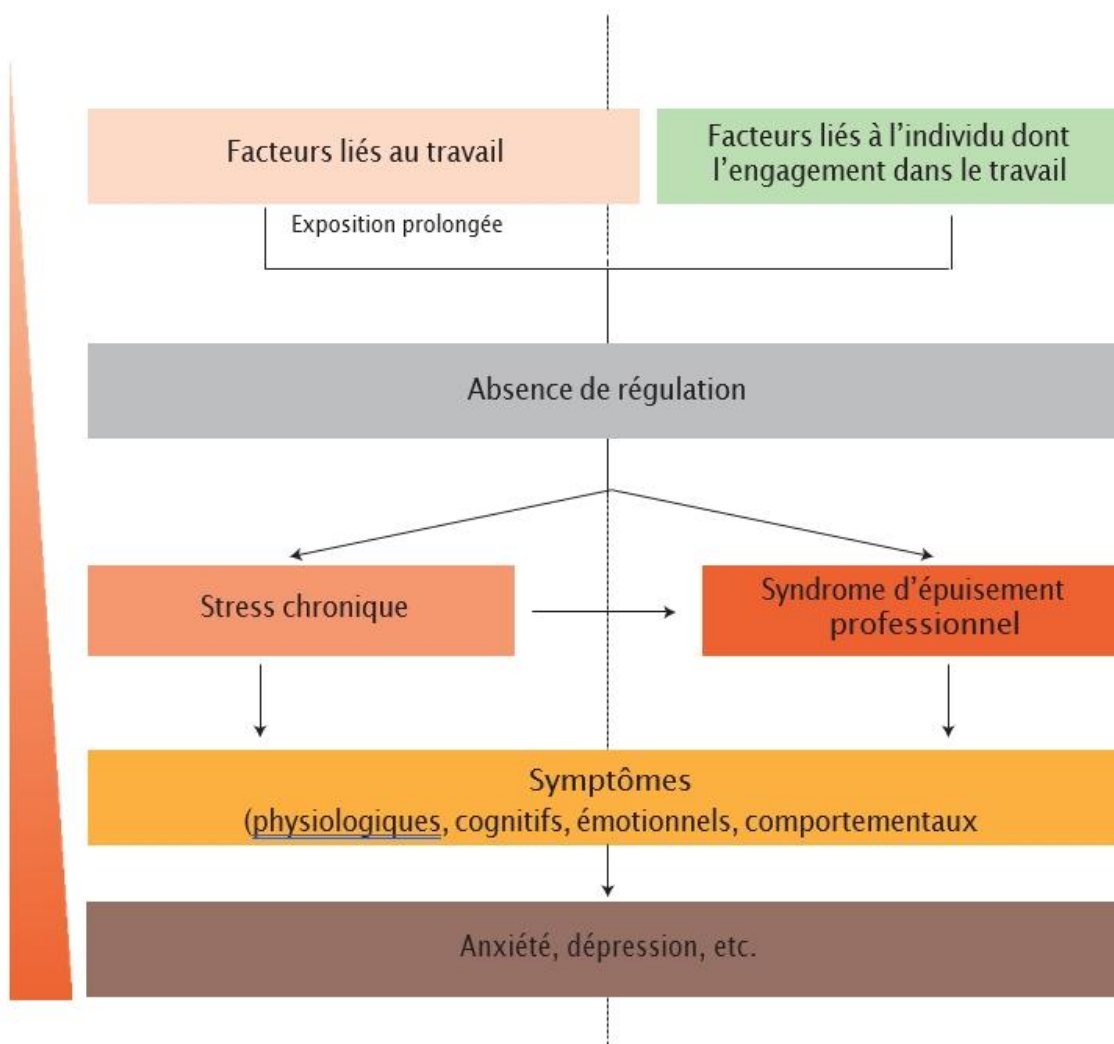
Ce qui est flagrant ici, c'est le déni du conflit pouvant exister sur la qualité du travail. Aucune discussion n'est possible. Le plus difficile pour le travailleur est donc de se voir imposer une définition unilatérale de la qualité du travail (« un vrai professionnel c'est... »), sans possibilité de discussion entre professionnels sur les critères de qualité du travail effectué.

L'insécurité de la situation de travail

Il s'agit de l'insécurité socio-économique liée à la peur de perdre son emploi, aux retards dans le versement des salaires, à la précarité d'un contrat, etc., mais aussi du risque de devoir faire face à des changements non maîtrisés liés à l'incertitude sur l'avenir de son métier, la peur de devoir changer de qualification ou de métier sans y être préparé, etc.

Le burnout se définit donc dans un contexte professionnel donné et résulte d'une exposition prolongée à un ensemble de facteurs de RPS. **Cette exposition crée une situation de déséquilibre important pour l'individu** qui ne dispose plus des ressources suffisantes (moyens, soutien, reconnaissance, etc.) pour faire face aux exigences de son travail, dans le respect des valeurs de son métier; déséquilibre pouvant alors compromettre son engagement professionnel.

Le burnout : à la croisée de l'engagement dans le travail et des facteurs de RPS



Prévention

Pour prévenir l'apparition du phénomène d'épuisement professionnel, il est recommandé de veiller à ce que l'organisation du travail et les contraintes qu'elle génère ne surchargent pas les salariés et ne les mettent pas en porte-à-faux vis-à-vis des règles et des valeurs de leur métier. Il convient également de permettre le travail en équipe ou encore de favoriser le soutien social. Et de manière plus générale, il est recommandé de mettre en place une démarche de prévention collective des RPS (voir dossier Risques psychosociaux).

Repérer les situations de burnout

Au niveau individuel, l'employeur, l'encadrement, les acteurs de la prévention au sein de l'entreprise, le service de santé au travail doivent être vigilants à un ensemble de signaux pouvant laisser penser qu'un salarié est peut-être en situation de burnout :

- Le salarié se plaint-il de manquer d'énergie pour accomplir son travail ?
- Fait-il part de problèmes de concentration, de manque de disponibilité mentale au travail ?
- Est-il facilement irritable ?
- Dévalorise-t-il le travail qu'il accomplit, sa propre efficacité et ses compétences ?
- Manifeste-t-il des signes de désinvestissement professionnel ?

Un changement dans l'attitude du salarié, un repli sur soi, un désengagement inhabituel sont autant de signaux qui doivent interpeller l'entourage professionnel.

Au niveau collectif, les indicateurs de dépistage des risques psychosociaux pourront être examinés.

Le repérage du burnout peut également se faire par questionnaires (voir les fiches questionnaires FRPS).

Mettre en place des mesures de prévention collective

Des mesures de prévention adaptées doivent être recherchées et mises en place. Elles ont pour objectif de faire diminuer les exigences professionnelles qui pèsent sur les salariés et d'augmenter les ressources à leur disposition.

Exemples de mesures de prévention collective de l'épuisement professionnel :

- Veiller à ne pas surcharger certains postes ou certains salariés,
- Favoriser le soutien social et éviter l'isolement : mise en place de groupes d'échanges sur les pratiques professionnelles, renforcement du travail en équipe (temps de travail réservé aux relèves de postes, espaces de partage d'expérience et d'échanges),
- Améliorer le retour sur l'efficacité du travail, la reconnaissance du travail accompli,
- Être vigilant au traitement équitable des salariés,
- Éviter les conflits éthiques autour de la qualité du travail, en partageant les objectifs et les manières de faire pour les atteindre.

Prendre en charge les personnes atteintes du burnout

Quand une ou plusieurs personnes sont victimes d'épuisement, l'encadrement peut leur proposer un entretien permettant de faire le point sur leurs difficultés. Les raisons de leur état en lien avec le travail doivent être recherchées. Elles peuvent parallèlement contacter le médecin du travail. Celui-ci estimera la nécessité d'une orientation vers une prise en charge spécialisée et appréciera l'opportunité d'un aménagement de poste ou d'une redéfinition des objectifs et des moyens à leur disposition. Le service de santé au travail peut également aider l'entreprise à repérer les facteurs de risques professionnels en lien avec les cas de burnout portés à sa connaissance.