

Burnout, maladies professionnelles et handicaps au travail :  
déterminants et prévention / Dr Bruno Quintard. — Extrait de :  
Annales de philosophie et des sciences humaines. — N° 22 (2006),  
pp. 147-152.

Titre de couverture : Annales de philosophie et des sciences humaines.  
— Bibliogr.

I. Dépression d'épuisement. II. Stress dû au travail. III. Psychologie du  
travail.

PER L1044 / FP193498P

## **BURNOUT, MALADIES PROFESSIONNELLES ET HANDICAPS AU TRAVAIL : DÉTERMINANTS ET PRÉVENTION**

**D<sup>r</sup> Bruno Quintard**

*Maître de Conférences Psychologie de la santé  
Université Victor Segalen Bordeaux 2*

**L**'épuisement professionnel ou burn-out est la manifestation d'une fragilisation à la fois physiologique et psychologique des professionnels, liée à la façon dont ils vivent leurs situations de travail. Dans un premier temps, les malaises sont insidieux et ne sont pas toujours détectés par la personne elle-même, ni par son entourage. On les explique souvent comme une réaction normale à une accumulation de stress. Mais si ces symptômes persistent, ils peuvent conduire, à plus ou moins long terme, à un état chronique de souffrance associée à divers troubles :

- comportementaux : désintérêt au travail, retards, prises de risque, arrêts maladie, etc. ;
- somatiques : fatigue, douleurs variables, troubles du sommeil, symptômes neuro-végétatifs, etc. ;
- émotionnels : irritabilité, tristesse, douleurs morales, méfiance, cynisme, appauvrissement affectif, etc. ;

- cognitifs : troubles de la concentration, de la mémoire et du jugement, induisant un sentiment d'incompétence.

L'épuisement professionnel est ainsi significativement corrélé à un risque accru de *turn-over*, de dépression, de tentatives de suicide, d'usage abusif d'alcool, de psychotropes et/ou de drogues, d'accidents du travail et de maladies ou de handicaps professionnels (Troubles Musculo-Squelettiques, notamment).

Le syndrome du *burn-out* s'installe graduellement et se caractérise par :

- un épuisement émotionnel : sensation de vide intérieur provoqué par le travail, source de frustrations et de tensions ; appauvrissement des ressources émotionnelles ; perte d'entrain ; sentiment de ne plus pouvoir aider autrui ;
- une dépersonnalisation : regard négatif sur autrui ; réponses impersonnelles, cyniques, moralisatrices, pouvant parfois aller jusqu'à des comportements de rejet, de stigmatisation et de maltraitance envers les personnes dont on a la charge ;
- une réduction de l'accomplissement personnel : manque d'épanouissement et de réalisation dans le travail ; baisse de l'estime de soi et du sentiment d'auto-efficacité.

Les déterminants du *burn-out* sont multiformes. Ils concernent notamment :

- la nature des missions professionnelles : exercer une activité centrée sur la relation d'aide, dans le champ sanitaire, pédagogique et/ou social, expose à un risque accru d'usure professionnelle.
- les caractéristiques du contexte professionnel : surcharge de travail, mauvaise organisation du travail, objectifs mal définis, manque de gratifications, faible cohésion du groupe et soutien professionnel perçu comme insatisfaisant ;
- les caractéristiques du sujet : vulnérabilité psychologique, faibles ressources personnelles et sociales, faillite dans la gestion des situations stressantes ou, au contraire, vision trop idéaliste, voire irréaliste, de son travail.

Même si ces divers facteurs explicatifs du stress professionnel sont en étroite interaction les uns avec les autres, les données issues de la littérature scientifique semblent privilégier le rôle des caractéristiques personnelles du sujet : un même contexte de travail peut être évalué comme stressant et source d'épuisement par certains sujets et non par d'autres. C'est pourquoi certains modèles

théoriques du stress professionnel accordent actuellement un rôle central aux perceptions que les sujets ont de leur environnement professionnel.

Ainsi, l'épuisement professionnel constitue un véritable problème de santé publique : il génère de nombreuses conséquences délétères sur la santé physique et psychologique des sujets, induit des coûts importants et altère la qualité des prestations offertes. C'est pourquoi la prévention du stress professionnel doit être considérée avec vigilance par les acteurs de santé (psychologues et médecins du travail, notamment) et faire l'objet d'une attention particulière et prioritaire de la part de l'ensemble des responsables institutionnels.

Quelles stratégies convient-il de mettre en œuvre pour prévenir et prendre en charge le burn-out? Si l'on considère les données issues de la littérature, ces actions de prévention se sont multipliées de façon considérable ces dernières années. Elles peuvent s'organiser autour de trois axes principaux et complémentaires, et sollicitent plus spécifiquement, selon le cas, la responsabilité d'un des trois niveaux de l'entreprise : l'individu au travail, le responsable du service ou la direction de l'institution. Nous présentons ici, pour chaque axe, quelques exemples d'actions ou de conseils de prévention rapportés dans les recherches menées en milieu professionnel.

*\* Le premier axe s'intéresse aux actions visant à améliorer directement les conditions de travail.*

Il relève plus particulièrement des responsables du service et de l'institution :

- Au niveau de l'individu : celui-ci, bien que n'étant pas décisionnaire, doit cependant être consulté le plus largement possible si l'on souhaite qu'il soit partie prenante des nouvelles orientations définies par les responsables du service et de l'institution.
- Au niveau du service : favoriser la mise en œuvre d'équipes mobiles ; répartir plus équitablement les charges de travail ; recruter un personnel plus qualifié ; envisager la possibilité de congés sabbatiques ou d'activités à temps partiel, etc.
- Au niveau de l'institution : améliorer le cadre de vie professionnel (réduire le bruit, réorganiser les espaces de travail ; limiter les « confinements ») ; améliorer la qualité de vie au travail (qualité de la nourriture, salubrité de locaux, temps et espaces de loisirs, etc.).

L'amélioration des conditions de travail est, certes, toujours nécessaire. Mais les recherches montrent que, à elles seules, ces modifications ne suffisent pas à prévenir de façon satisfaisante l'épuisement professionnel. Le risque d'usure n'est pas toujours inversement proportionnel à la qualité du cadre de vie

professionnel qui peut parfois, insidieusement et de façon paradoxale, générer des effets de routine, comme on a pu le constater dans certaines entreprises bien connues, réputées pour offrir à leurs employés des conditions de vie au travail particulièrement attractives et séduisantes.

*\* Le deuxième axe regroupe les actions visant à faciliter la communication (horizontale et verticale) au sein de l'institution et l'expression du vécu professionnel :*

- Au niveau de l'individu : se former aux enjeux de la communication duelle et groupale et à ses obstacles ; apprendre à identifier certaines formes de soutien dans l'équipe.
- Au niveau du service : instaurer des supervisions, des groupes de parole (animés par un tiers neutre) ; mettre en place des relais, des personnes ressources dans le service ; etc.
- Au niveau de l'institution : organiser des plans de formations cohérents ; impliquer le personnel dans les prises de décisions.

Nombre d'études soulignent l'effet particulièrement protecteur d'un réseau de communication qui structure, autorise et facilite la libre circulation de la parole, sur la réduction du stress professionnel et sur l'amélioration de la productivité et de la qualité de vie au travail. Ce constat n'est pas récent et remonte aux célèbres travaux d'Elton Mayo (1923) et de Kurt Lewin (1948).

*\* Le troisième axe concerne les actions visant à faciliter la compréhension et la gestion du stress professionnel et du burn-out :*

- Au niveau de l'individu : initiatives personnelles (sport, détente, repos, etc.) ; mais surtout, apprentissage de diverses techniques d'aide à la prévention et à la gestion du stress (formations sur le stress et sur le burn-out) :
  - relaxation, sophrologie, rire/humour, etc.
  - techniques de restructuration cognitive.
  - - techniques d'affirmation de soi (apprendre à dire « non » ou « ça ne va pas », lorsque cela s'avère nécessaire).
  - identifier ses compétences mais aussi ses limites professionnelles.
  - repérer et maintenir la bonne distance relationnelle avec le patient.
  - identifier les diverses formes de soutien sur son lieu de travail.

- Au niveau du service : reconnaissance et valorisation du travail par les cadres ; limiter la routine ; maintenir la compétence des acteurs (inciter aux formations) ; clarifier les tâches et les rôles ; être plus vigilant pour détecter les signes précurseurs du burn-out ; surveiller la santé des employés (psychologue ; médecin du travail) ; envisager pour les sujets à risque un changement de poste de travail.
- Au niveau de l'institution : audit de stress.

Ces diverses interventions (notamment les actions de formations) sont, de loin, les plus protectrices en matière de stress et d'épuisement professionnels : elles permettent aux individus de prévenir les problèmes ou de mieux les gérer, augmentent significativement leur sentiment de contrôle, leur motivation et leur implication au travail, et améliorent sensiblement leur qualité de vie professionnelle.

En conclusion, il convient de souligner qu'aucune action de prévention de l'épuisement professionnel n'est efficace en elle-même. Une intervention ne peut prétendre avoir un impact favorable et surtout durable sur la santé au travail que si d'une part, elle résulte d'un audit de stress préalable (analyse de l'existant), si d'autre part, elle interroge les principaux acteurs sur leurs perceptions, leurs représentations et surtout leurs croyances relatives aux sources de stress spécifiques à leur contexte professionnel, et si enfin, elle explore les diverses inférences causales que les sujets en font.

Toute action de prévention suppose la mise en œuvre d'une dynamique participative pour laquelle l'ensemble des acteurs concernés doit se sentir partie prenante. Il appartient donc aux décideurs (cadres, directeurs d'établissements) de considérer que les investissements (humains et financiers), nécessaires à la réalisation de telles actions de prévention, s'inscrivent dans une « stratégie de moindre coût », en comparaison de ceux qui résultent de ce que d'aucuns considèrent aujourd'hui comme l'un des nouveaux fléaux du 21<sup>ème</sup> siècle : l'épuisement professionnel, avec son cortège d'absentéisme, d'arrêts maladies, d'accidents du travail, de maladies professionnelles, de handicaps, de réduction de la productivité et de turn-over.

#### *RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES*

- BONGERS, P.M. ; KREMER, A.M. and ter Laak, J. (2002). Are psychosocial factors risk factors for symptoms and signs of the shoulder, elbow or hand/wrist? A

- review of the epidemiological literature, *American Journal of Industrial Medicine*, 41, 315-342.
- BRUCHON-SCHWEITZER, M. et QUINTARD, B. (2001), *Personnalité et maladies. Stress, coping et ajustement*, Paris, Dunod.
  - FREUDENBERGER, H.J. (1987), *L'épuisement professionnel : la brûlure interne*, Québec, Gaétan Morin Editeur.
  - LEGERON, P. (2001), *Le stress au travail*, Paris, Odile Jacob.
  - QUINTARD, B. (2000), Du stress objectif au stress perçu, in BRUCHON-SCHWEITZER M. et DANTZER R. (eds), *Introduction à la Psychologie de la Santé*, Paris, PUF le Psychologue.
  - TRUCHOT, D. (2004), *Epuisement professionnel et burnout. Concepts, modèles, interventions*, Paris, Dunod.