



« L'essentiel n'est point des choses mais du sens des choses » A. St Exupéry

BURN OUT : PETITE SYNTHÈSE

Auteur : Sylvaine GREMONT CTRH, Psychologue certifiée en psychopathologie du travail –Conseillère du travail en ressources humaines et service social

Résumé : Les effets de l'éventail des situations allant du mal-être au travail aux états d'épuisement professionnel entraînent des atteintes cognitives et d'action de l'opérateur, une altération de la capacité à travailler, des risques de tensions relationnelles avec le management et dans les équipes/services. Les dommages valent pour la personne, son collectif de travail ou le service. Et qu'il s'agisse de sources endogènes ou exogènes à l'organisation, la souffrance d'un salarié, son expression, une atteinte à sa vie doivent alerter le milieu de travail et faire l'objet d'une prise en compte et d'un traitement. Mais examiner ce que recouvre le burn-out, suppose de s'intéresser au sens du travail dans nos vies.

Quelques mots sur le travail

Lorsque nous voulons faire lien entre santé et travail, il est nécessaire de faire un détour vers ce concept et ce à quoi il renvoie pour les travailleurs.

- Creuset relationnel et identitaire tant individuel que social¹.
- Lieu de réalisation et construction de l'estime de soi par la compétence et la valorisation/reconnaissance du travail.
- Espace contenant, nécessitant des cadres de références partagés clairs et opératoires ?
- Processus lent qui développe des forces et des faiblesses, des sentiments de plaisir et de déceptions.

Dans le travail, l'opérateur est à la fois sujet et objet dans une mixité humaine, technique, organisationnel qui subordonne sa liberté. L'Homme au travail participe à une construction collective interne ou externe, en interaction étroite avec d'autres individualités (l'entreprise ou le service/le collectif de travail) par ce qu'il produit, qu'il s'agit d'un bien ou d'un service. C'est ce que la philosophe Hannah Arendt nomme « l'œuvre »². Cette participation collective est indispensable pour se sentir une « utilité sociale ». Individuellement et collectivement l'homme au travail, l'OPÉRATEUR, a besoin d'une

¹ Sainsaulieu R : L'identité au travail-1988- Editions Sciences politiques

² Arendt H : Condition de l'homme moderne-1961- Calmann-Lévy

action qui entoure l'ACTE³ (j'ai pensé avant, pendant et après mon geste ou ma parole). C'est le véritable POUVOIR D'AGIR⁴.

On voit en consultations ou lors des actions en entreprises, mais aussi auprès des personnes sans emploi, combien l'inutilité sociale liée à une exclusion du monde du travail (fermeture/PSE) ou une situation de non-travail⁵ sont génératrices d'un profond malaise, assortie d'une dévalorisation complète de soi. Lorsque le sens du travail fait défaut de manière récurrente (CHOMAGE MENTAL⁶). Le Burn-out ou l'état dépressif n'est alors pas loin. Mais il n'est pas loin non plus lorsque le sens du travail est attaqué.

La culture du Travail rémunéré, source d'identité et de positionnement social, reste une constante dans notre pays. Le travail met en relation des humains, des techniques et des organisations. Le travail a donc des effets positifs dans le maintien de l'équilibre psychique, de la santé psychologique dès lors, qu'il y a équilibres permettant l'homéostasie. Le travail est un opérateur de santé à part entière parce que composante essentielle de notre vie personnelle et socio familiale, de notre construction identitaire, de notre faculté à penser et agir, de notre capacité à nous impliquer et à nous valoriser.

Les concepts et définitions mobilisés

Examiner la question du Burn-out dans les organisations de travail mobilise quelques concepts et définitions rappelés ci-dessous

- Identité au travail
- Engagement dans le travail
- Qualité de vie au travail
- Santé au travail
- RPS : le triangle des RPS de SIGOT
- Modèle du JOB STRAIN de R KARASEK

L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) définit le Burn out comme « *le sentiment de fatigue intense, de perte de contrôle et d'incapacité à aboutir à des résultats concrets au travail* ».

Les manifestations

Pour les personnels : des atteintes somatiques, psychologiques, comportementales

- Mal-être versus Souffrance
- Troubles du comportement dont conduites addictives
- Déclenchement de pathologies pouvant être sévères (TMS, cancers, AVC)
- Epuisement professionnel en lien avec l'atteinte à l'estime de soi et les pertes de sens du métier
- Atteintes contre soi pouvant conduire au suicide

Pour l'organisation

- Isolement, rupture avec le collectif de travail
- Démotivation avec altération de l'investissement dans le travail
- Oublis/erreurs dans le travail/ dissimulation d'erreurs ou d'oublis
- Mise en œuvre de comportement inadaptés de type agressivité voire harcèlement à son propre insu
- Absentéisme qui accentue la charge de travail des autres
- Absentéisme qui coûte avec arrêt maladie

³ Clot Y : Ce travail à cœur-2010- Découvertes poche

⁴ Crozier M -Friedberg E. - L'acteur et le système-1977- Le Seuil

⁵ Le non-travail, le travail sans activité peuvent entraîner du Bore out ou « S'ennuyer au travail »

⁶ Schnapper D - L'épreuve du chômage-1981- Reed.1194- Gallimard

- Déclaration en accident de service ou de travail
- Atteintes contre l'objet de travail
- Perte de la performance individuelle et collective

Un certain nombre de grilles d'interprétations permettent aujourd'hui aux soignants de pouvoir analyser si les symptômes et manifestations relèvent d'un Burn out. Et ainsi, pouvoir assurer une prise en charge adaptée à cette pathologie particulière.⁷

Les facteurs de risque

Ces facteurs de risques ne sont pas seulement le burn-out mais aussi tous les effets induits d'exposition aux risques psychosociaux dans les organisations de travail.

Exogènes :

- Contraintes financières
- Nouveaux publics/ nouveaux clients
- Contraintes réglementaires et/ou économiques

Endogènes

- Organisation du travail
- Ressources humaines mobilisées : compétences, qualifications
- Déficit des collectifs de travail et absences d'espaces de délibération sur le travail
- Défaut de reconnaissance au travail et de jugement d'utilité sociale
- Pratiques de management et notamment un déficit de soutien social et technique
- Comportements inadaptés pouvant ou relevant, de formes de harcèlement

L'ensemble des facteurs de risques peut être examiné au regard de la grille des indicateurs INRS, validé après le rapport de Michel Gollac⁸. Cette grille de lecture fait désormais référence en ce domaine.

Dépression et environnement professionnel

Il est indispensable d'avoir à l'esprit le fait que, si la dépression est toujours un symptôme elle peut :

- Être liée à des causes externes mais impactera, inévitablement la capacité et le pouvoir d'agir au travail
- Être liées à des causes externes mais aggravée par un contexte professionnel
- Être déclenchée par le contexte professionnel

Ainsi Le travail comprend un certain nombre de facteurs de risques pouvant contribuer à la dégradation de la santé pour aboutir à des états dépressifs gravissimes voire conduire au suicide, symptômes se manifestant sur des personnes jusqu'alors bien portantes. Le rapport LACHMANN⁹ remis au gouvernement en 2010 pose de manière précise et désormais validée, différentes causes inhérentes à l'environnement du travail, conduisant à des décompensations diverses : nouvelles technologies, charges de travail accrues, développement de nouvelles formes de taylorisme, contraintes financières et intériorisation (notamment par le management) de la financiarisation de l'économie, accroissement des exigences des clients ou usagers, développement des organisations matricielles et du reporting

⁷ Des dossiers de demande de reconnaissance en maladie professionnelle peuvent être déposés. La névrose/stress post-traumatique peut être qualifiée d'accident selon le guide pour les Comités Régionaux de Reconnaissance de Maladie Professionnelle (CRRMP). (Circulaire CNAMTS DRP n°37/99-ENSM n°40/99 du 10 décembre 1999)

⁸ Rapport Bodier-Gollac-Ministère du travail- 2011

⁹ A télécharger sur le site [www. Ministère.du.travail.gouv.fr](http://www.Ministère.du.travail.gouv.fr)

permanent, difficultés dans les relations de travail, déficit du soutien social et technique, tant vertical qu'horizontal. Le travail peut rendre malade ou agir comme un révélateur.

Dépression ou Burnout

Le Burn-out est un syndrome d'épuisement professionnel en lien avec une exposition répétée à des facteurs de stress. C'est un mode de réaction psychosomatique à une sur sollicitation mentale. Il peut apparaître brutalement chez un sujet ne présentant aucun signe d'alertes visibles et chez un sujet ne présentant aucune fragilité antécédente. Par contre, dès sa survenue, il est accompagné de divers symptômes, potentiellement invalidants et similaires à ceux de la dépression. Le débat est ouvert chez les professionnels de santé sur les modalités de traitement de ce syndrome.

Le Burn-out est théoriquement transitoire. Signal d'alarme fort, il peut, cependant, signer une entrée dans la dépression qui s'installera dans la chronicité. Le mode de traitement en urgence du Burn-out est **la mise à distance du travail** via un arrêt de travail afin que la personne se repose, puisse réfléchir et retrouve une capacité à une pensée plus positive sur elle-même et une faculté à objectiver la situation de travail qui l'a mise en difficultés. L'appui sur une consultation souffrance au travail, un suivi thérapeutique, un accompagnement individualisé, sont des modalités de prise en compte qui peuvent permettre d'une part la nécessaire prise de distance, d'autre part le « détricotage » des événements devant conduire à avoir des clés de compréhension sur son parcours, ses postures professionnelles, le fonctionnement organisationnel et humain du milieu de travail dans lequel on évolue et où le syndrome a surgi.

Suicide et travail

Le suicide prend des formes d'expression diverses dont certaines sont des signifiants forts en lien avec le travail : suicide ou tentative sur le lieu de travail, suicide en tenue de travail ou avec des outils, suicide avec messages d'accompagnement. Un suicide signe « toujours » un défaut d'attention, de moyens et de résultats de l'organisation de travail qui a « raté » quelque chose dans sa prévention et ses actions de préservation de la santé des personnels. Trop souvent encore, les causes du suicide ou de la tentative sont renvoyées, par les organisations de travail, vers des facteurs de fragilité personnelle sans même questionner la place du travail dans cet acte extrême.

Ainsi les expressions des personnels sur leurs difficultés au travail, les signes de prise de distance avec l'activité (retards, absences répétées, démotivation, isolement ...) doivent amener à porter une attention et à orienter vers les professionnels du soin ou de la relation dans les organisations de travail : service de prévention et de santé au travail, service social du travail... Toute personne qui observe des changements de comportements se doit d'alerter pour prendre en compte. Les managers, en front office de la relation quotidienne avec les personnels, sont des acteurs de prévention de première intention. Dans ce domaine, la mise en œuvre du télétravail doit faire l'objet d'une attention toute particulière afin que les personnels ne soient pas complètement isolés, face à leur poste de travail et que leur mal-être passe inaperçu de ce fait, pouvant conduire à des raptus psychologiques délétères.

Janvier 2021