

L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL OU « BURN OUT » PRÉVENTION ET ÉVALUATION *Cas d'un agent de l'ordre public*

Fatima MOUSSA*

INTRODUCTION

Le souci de prévenir plutôt que de devoir guérir l'épuisement professionnel et diverses situations traumatiques vécues par les intervenants en situation de crises s'est imposé à nous au cours de ces dernières années.¹

Que ce soit au niveau des diverses formations que nous dirigeons, formations qui concernent l'approche et la prise en charge de telles situations – en victimologie en psychopathologie des situations de crise, et même en thérapie familiale – particulièrement chez les agents de l'ordre public, ceux de la protection civile et chez les personnels soignants, ou au niveau de la prise en charge.

En effet l'accroissement de la pression sur un lieu de travail souvent à risque et l'exposition de ce type de population, cibles des attaques en tout genre, particulièrement terroristes, provoque une explosion du nombre de cas d'épuisement professionnel. Or, non seulement les gens qui consultent sont épuisés ou proches de l'épuisement, mais de plus ils ne disposent souvent plus de l'énergie nécessaire pour réagir et mettre en œuvre les actions qui pourraient leur éviter l'épuisement.

Dès lors nous assistons à une longue descente aux enfers de ces personnes, et qui bien souvent se conclut par un arrêt de travail et une longue période de dépression.

* Maître de conférences HDR – Université d'Alger – Psychothérapeute.

1. Cet article a fait l'objet d'une conférence en direction des cadres de la direction centrale de la gendarmerie nationale. Alger 30/10/2006.

Notre conviction d'une démarche prophylactique est claire et les exemples sont nombreux.

Avant de présenter la vignette clinique d'un sujet confronté, dans l'exercice de ses fonctions, à des situations de crises telle la violence terroriste, ainsi que des propositions sur la prévention et la prise en charge de l'épuisement professionnel, nous définirons ce terme et avancerons les causes diverses qui président à une telle situation.

Nous présenterons aussi un outil simple et permettant d'évaluer dans le présent, (dans le conscient) le syndrome d'épuisement professionnel : l'échelle de MASLACH souvent utilisée dans ces situations.

L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL OU « BURN OUT »

Les définitions de l'épuisement professionnel ou du « Burn out » sont aussi nombreuses que les ouvrages traitant de la question.

Nous allons donc faire deux ou trois propositions tout en précisant qu'elles n'ont rien d'exhaustif.

Le « "burn out" peut impliquer des états de fatigue physique, émotionnelle et intellectuelle qui se traduisent généralement par un affaiblissement physique, une exténuation émotive, des sentiments d'impuissance et de désespoir ainsi que le développement chez le sujet d'une attitude négative, aussi bien envers lui-même qu'envers son travail, la vie et les gens ». C. Gervais (1991) p. 58.

Le « "burn out" c'est aussi un affaiblissement et une usure de l'énergie vitale provoquée par des exigences excessives qu'on s'impose de l'extérieur, lesquelles brûlent et consomment les forces et minent les mécanismes de défense et les ressources ». C. Freudenberg (1987) p. 9.

Ces définitions portent plutôt sur les symptômes associés au "burn out" plutôt que sur sa genèse et sur ses causes.

Comme notre travail vise, dans un premier temps au moins, à focaliser notre attention sur la prévention du burn out et donc sur ses causes. Nous chercherons à le définir en tenant compte le plus possible des facteurs qui agissent en amont de l'apparitions des symptômes. Dans cette perspective, la proposition de C. Gervais nous semble être un passage obligé :

« Le "burn out" ce sera, pour un individu sans passé psychopathologique, être victime d'un syndrome d'épuisement physique et émotionnel, résultant de l'accumulation de tensions mal canalisées dans sa relation

avec son emploi et entraînant une impression d'échec, une baisse d'efficacité ainsi qu'une perte notable d'intérêt pour le travail ».

L'intérêt d'une telle définition réside dans le fait que le sujet victime de "burn out" est immédiatement replacé au centre de notre réflexion. C'est en effet son aptitude à canaliser les tensions et les émotions qu'il rencontre sur son lieu de travail, qui semble être déterminante. Evidemment cette volonté de recentrer le débat sur l'individu n'est pas incompatible avec une reconnaissance des facteurs externes qui agissent sur le sujet.

Dans ce sens, l'apport de J. Languirand (1988) est particulièrement intéressant dans la mesure où l'auteur intègre dans son analyse du "burn out" aussi bien des dimensions sociologiques, psychologiques qu'organisationnelles.

Il définit alors le "burn out" comme « une maladie des civilisations, et qui a la particularité de se rencontrer surtout chez les individus les plus productifs de la société » (...) le "burn out" étant une forme de mal-être non spécifique par définition, il offre l'avantage au plan de la communication de permettre de considérer à travers lui, certaines des causes physiques, psychosociales ou psychiques, qui sont communes à toutes maladies de civilisation.

CAUSES DU « BURN OUT »

Les causes du "burn out" se situent au niveau de l'individu et au niveau de l'environnement. Il s'agit donc d'un concept qui trouve des causes internes et externes. Il est par ailleurs admis que nous sommes inégaux devant l'épuisement professionnel C. Dejours (1993). Il existe donc des facteurs subjectifs susceptibles de modifier la réaction d'un individu à une même situation.

Dans ce sens, un bref détour du côté de l'ergonomie nous permet de mettre en évidence les concepts d'astreinte et de contraintes définis par Monod et Kapitaniak (1999). Ainsi, si la contrainte correspond à la pression qu'exerce l'environnement sur l'individu, l'astreinte pour sa part correspond à la réponse que l'individu apporte à cette contrainte.

Or l'astreinte n'est pas proportionnelle à la contrainte dans l'absolu, mais uniquement subjectivement et pour un individu donné.

Cette caractéristique de l'astreinte psychologique nous amène à postuler que la prévention du "burn out" et de l'épuisement professionnel – c'est bien l'aspect prévention que nous tenons à étudier – est essentiellement un problème de personne et non d'environnement.

En effet, même s'il est largement établi que « certains environnements professionnels sont plus épuisants » que d'autres Lorient M. (2000), il n'en reste pas moins que ce sont les aptitudes individuelles qui déterminent la capacité à faire face à la contrainte exercée par cet environnement, c'est « une question de perception... Nous ne réagissons pas, bien sûr, tous de la même manière à la pression. Certaines personnes se sentent stimulées alors que d'autres sont écrasées. Tout cela est très subjectif. Selon sa personnalité et en présence d'un même niveau de tension psychique, un individu présentera d'avantage de manifestations psychologiques, alors qu'un autre présentera surtout des problèmes physiologiques ou somatiques ».

Dans cette logique nous voyons donc qu'une démarche de prévention doit essentiellement chercher à mesurer la contrainte relative perçue par l'individu et non pas à réaliser une mesure absolue

IDENTIFIER LE « BURN OUT »

Les personnes qui sont considérées comme épuisées professionnellement sont celles qui, par exemple :

Se sentent "lessivées" par leur activité professionnelle.

Traitent les "usagers" de manière impersonnelle et insensible.

Considèrent les usagers comme des adversaires.

N'ont plus d'engagement.

Sont déprimées et tristes.

Perdent leur amour propre et leur efficacité.

Sont chroniquement malade et incapable de travailler.

Des dimensions du "Burn out" sont proposées par Maslach C. et Jackson S. E. (1996) dans l'échelle du "burn out. Elles se présentent sous trois formes :

a) L'épuisement émotionnel

Sollicitation émotionnelle excessive.

Impression d'être "lessivé", à bout de forces.

b) La dépersonnalisation

Relations insensibles.

Apathie envers des personnes qui, normalement sont des destinataires de services ou d'assistance.

c) La réduction de la performance

Affaiblissement du sentiment d'être compétent.

— Certaines caractéristiques président au "Burn out". Elles portent sur l'apparition progressive de certains symptômes.

L'évolution sur une assez longue période de cet état et qui s'installe souvent suite à un long surmenage : la prestation insuffisante de l'intéressé qui, après avoir accompli une prestation suffisante, voire exceptionnelle, n'est plus capable de poursuivre son travail.

L'épuisement professionnel est donc défini comme le résultat d'un stress chronique, c'est-à-dire, sur les lieux du travail, comme une disproportion entre les possibilités individuelles et la réalité des conditions de travail.

— Les troubles sont divers et se manifestent sous la formes de symptômes psychiques et physiques.

Symptômes physiques de l'épuisement professionnel (enquête sur 1200 sujets : Maslach).

- Troubles circulatoires (Hypertension) 25%
- Maladies de l'appareil locomoteurs (douleurs dans la nuque et les épaules, douleurs dorsales, tensions musculaires) 37%
- Maladies de l'appareil digestif (inflammation chronique du gros intestin) 6%
- Céphalées (migraine) 10%
- ORL 22%

Les symptômes psychiques

- Fatigue chronique, épuisement
- Manque d'énergie physique et psychique
- Dépressions
- Angoisses
- Troubles du sommeil
- Manque de créativité
- Sentiments négatifs à l'égard de soi-même, surtout en ce qui concerne les performances

Les modifications du comportement qui se donnent à voir sont à mettre en relation avec une certaine forme de retrait narcissique :

- Indifférence face au travail
- Installation d'une distance par rapport aux collègues
- Irascibilité, difficulté avec la famille, les amis
- Consommation accrue d'alcool et de médicaments

EVALUER LE BURN OUT

Dans la vignette que nous présentons nous allons voir comment s'expriment certains de ces symptômes. Une rapide évaluation nous éclaire sur le degré de l'atteinte.

VIGNETTE CLINIQUE

Cas de Slimane 37 ans agent de l'ordre public

Simane est le frère d'un agent de sécurité travaillant en service hospitalier (secteur sanitaire de Sidi M'HAMMED).

Il travaille depuis l'âge de 25 ans au sein de la sûreté nationale. Il est originaire de Boufarik, marié et père de 5 enfants. Il ne veut pas voir un psychologue de son institution malgré notre conseil dans ce sens. Il a vu un psychiatre dans le privé, il prend des antidépresseurs. Il a été appelé à effectuer de nombreuses interventions dont trois ratissages qui ont duré assez longtemps et à des périodes différentes.

Il a toujours, dit-il, accepté les missions les plus dangereuses parce qu'il se croyait très fort et sûr de lui. Mais depuis quelques mois toute la confiance qu'il avait, a disparu.

Slimane est en arrêt de travail et ne supporte pas de rester inactif. Il semble présenter le profil d'une personne qui prenait à cœur son travail.

Il travaillait sans répit et selon son frère, « il a un sens de l'honneur très poussé (*redjla*) ».

Le frère de Slimane a présenté ce dernier comme quelqu'un qui a subi un stress important et accumulé et depuis quelque temps a des problèmes relationnels importants avec ses collègues, avec sa femme, ses enfants, il est "insupportable".

A l'entretien, en effet Slimane présente les signes d'abattement et dit qu'il ne se sent plus capable de continuer à travailler, que cela ne mène à rien et que de toute façon il n'y a pas de reconnaissance.

Il dit qu'il a tout donné et ne peut plus "activer".

Nous pensons à un syndrome psychotraumatique mais les symptômes semblent différents.

Une lettre est adressée au psychiatre et un diagnostic est donné. Slimane traverse un « épisode dépressif important mais non invalidant ».

Slimane semble plutôt épuisé.

A l'échelle, (voir en annexe) Slimane accepte la consigne d'un air complètement indifférent.

Les scores indiquent un épuisement émotionnel de (35) : ce qui est important et élevé et un score de dépersonnalisation qui est aussi important (14), le score d'accomplissement est assez faible (24). Ce scoring va dans le sens d'un syndrome d'épuisement professionnel.

LA PRISE EN CHARGE

Quelques séances permettant une écoute, grâce à l'arrêt de travail obtenu, sont proposées.

Slimane est sous couverture médicale ; la prise en charge évolue grâce à des capacités d'élaboration qui permettent le travail mental.

Le soutien social est important et Slimane semble se reprendre, mais il n'est pas à l'abri d'une rechute si une redynamisation des relations professionnelles ne suit pas, et qui irait dans le sens d'une valorisation, la soif de reconnaissance du patient étant importante.

CONCLUSION

Nous proposerons pour conclure quelques indications qu'il est coutume de proposer au patient en consultation, dans une relation d'aide, et des recommandations que l'institution gagnerait à prendre en compte aussi :

1. — Pour la victime du "Burn out" (Ces aspects ont été discutés avec le patient lors de la prise en charge).

- S'investir dans la clarification de son rôle et de ses attentes, c'est-à-dire sentir ce qui est possible et ce qui est impossible.
- Questionner et réévaluer ses buts professionnels, réfléchir aux buts que l'on poursuit.

Exemples :

- Savoir situer son travail dans l'ensemble de son existence, parmi les autres buts de sa vie.
- Obtenir un travail adapté à ses goûts et traiter les difficultés avec lucidité et réalisme.
- Avoir de bonnes relations professionnelles.
- Apprendre, quand on nous le demande, à formuler clairement ses besoins.
- Développer ses capacités de négociation.
- changer de mode de vie : sport, loisirs, du temps pour la famille (soutien social).
- Parler à son employeur, s'il n'écoute pas, il y a la médecine du travail qui peut conseiller.
- Consulter un médecin, se faire suivre.
- Arrêt de travail momentané ; parfois définitif pour les "burn out" graves – mais on ne peut pas démissionner pour cause de "burn out".

2. – Pour l'employeur, sur le plan institutionnel

- Etre à l'écoute des employés, surtout dans les métiers à risques
- Remédier au problème en valorisant la personne
- Installer un système de debriefing après des événements stressants, réunions, dynamique de groupe, ou augmenter les périodes de récupération
- Installer un système où la reconnaissance du service rendu est primordiale : valorisation par la parole ou indemnité ou prise en charge familiale
- Former les psychologues de l'institution aux thérapies brèves, à l'écoute, à l'identification, à l'évaluation et à la prise en charge du Burn out : ex échelle de Maslash et du trauma car le burn out est le résultat d'un stress répété, il présente souvent les caractéristiques d'un syndrome post-traumatique chronique.

REFERENCES

- Dejours C., (1993), *Travail et usure mentale*, Paris, Bayard.
- Freudenberger C., (1987), *L'épuisement professionnel : la brûlure interne*, Québec, Gaetan et Morin.
- Gervais C, (1991), *Comprendre et prévenir le "burn out"*, Ad. ARC, Ottawa, Canada.

- Languirand J., (1988) **Prévenir le "burn out"**, Ed. Héritage, Montréal, Canada.
- Loriol M., (2000), *Le temps de la fatigue, la gestion sociale du mal être au travail*, Paris, Anthropos.
- Maslach C. et Jackson S. E., (1996), Maslach "burn out" inventory, *Consulting press*, Palo Alto.
- Monod C, Kapitaniak L., (1999), *"Ergonomie"*, coll. Abrégés, Ed Masson, Paris.

ANNEXE

**ECHELLE DE MASLACH EVALUER LE SYNDROME
D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL²**

ITEM	FREQUENCE
1. Je me sens émotionnellement vidé(e) par mon travail	0 1 2 3 4 5 6
2. Je me sens à bout, à la fin de ma journée de travail	0 1 2 3 4 5 6
3. Je me sens fatigué(e) lorsque je me lève le matin et que j'ai à affronter une autre journée de travail	0 1 2 3 4 5 6
4. Je peux comprendre facilement ce que les usagers ressentent	0 1 2 3 4 5 6
5. Je sens que je m'adresse aux usagers de façon impersonnelle comme s'ils étaient des objets	0 1 2 3 4 5 6
6. Travailler avec des gens tout au long de la journée me demande beaucoup d'effort	0 1 2 3 4 5 6
7. Je m'occupe très efficacement des problèmes des usagers	0 1 2 3 4 5 6
8. Je sens que je craque à cause de mon travail	0 1 2 3 4 5 6
9. J'ai l'impression, à travers mon travail, d'avoir une influence positive sur les gens	0 1 2 3 4 5 6
10. Je suis devenu(e) plus insensible aux gens depuis que j'ai ce travail	0 1 2 3 4 5 6
11. Je crains que ce travail ne m'endurcisse émotionnellement	0 1 2 3 4 5 6
12. Je me sens plein(e) d'énergie	0 1 2 3 4 5 6
13. Je me sens frustré(e) par mon travail	0 1 2 3 4 5 6
14. Je sens que je travaille trop dur	0 1 2 3 4 5 6
15. Je ne me soucie pas vraiment de ce qui arrive à certaines personnes autour de moi	0 1 2 3 4 5 6
16. Travailler en contact direct avec les gens me stresse trop	0 1 2 3 4 5 6
17. J'arrive facilement à créer une atmosphère détendue autour de moi	0 1 2 3 4 5 6
18. Je me sens bien lorsque dans mon travail j'ai été proche des gens	0 1 2 3 4 5 6
19. J'ai accompli beaucoup de choses qui en valent la peine dans mon travail	0 1 2 3 4 5 6
20. Je me sens au bout du rouleau	0 1 2 3 4 5 6
21. Dans mon travail, je traite les problèmes émotionnels très calmement	0 1 2 3 4 5 6
22. J'ai l'impression que les gens me rendent responsable de certains de leurs problèmes	0 1 2 3 4 5 6

2. L'échelle de Maslach a été passée par M^{lle} Hakima Hacine. Psychologue.

Fréquence :

1 = jamais.

2 = quelquefois par ans.

3 = une fois par mois.

4 = quelques fois par mois.

5 = une fois par semaine.

6 = quelquefois par semaine.

Epuisement émotionnel – Score = 35 : élevé

Items 1 2 3 6 8 13 14 16 20 – Inférieur à 17 ("burn out" bas), supérieur à 30 (élevé) Entre 18 et 29 (modéré).

Dépersonnalisation – Score = 14 : important

Items 5 10 11 15 22 – Inférieur à 5 (bas), supérieur à 12 (élevé) Entre 6 et 11 (modéré).

Accomplissement personnel (Score = 24 : faible)

Items 4 7 9 12 17 18 19 21 – Inférieur à 33 (élevé), supérieur à 40 (bas) Entre 34 et 39 (modéré).