

Pierre Canouï, Aline Mauranges

# Le burn out à l'hôpital

Le syndrome d'épuisement  
professionnel des soignants

Avec la participation  
d'Anne Florentin

**Le burn out**  
4<sup>e</sup> édition



**MASSON**

*Facebook : La culture ne s'hérite pas elle se conquiert*

# **LE BURN OUT À L'HÔPITAL**

**Le syndrome d'épuisement professionnel**

## CHEZ LE MÊME ÉDITEUR

DIAGNOSTICS INFIRMIERS, INTERVENTIONS ET RÉSULTATS. Langage et pratique, par A. Pascal, É. Frécon Valentin. 2007, 4<sup>e</sup> édition, 640 pages.

DICTIONNAIRE MÉDICAL DE L'INFIRMIÈRE, par J. Quevauvilliers, L. Perlemuter. 2005, 7<sup>e</sup> édition, 1 120 pages.

MIEUX SE CONNAÎTRE POUR MIEUX SOIGNER. Une approche du développement personnel en soins infirmiers, par D. Rispaïl. 2002, 160 pages.

ENTRETIEN ET RELATION D'AIDE DANS DES SITUATIONS PSYCHIATRIQUES OU PSYCHOLOGIQUES DIFFICILES. S'entraîner: 40 cas cliniques, 12 tiroirs théoriques, par A. Mercuel *et al.* Collection *Démarche soignante*. 1999, 112 pages.

ORGANISER LES SERVICES DE SOINS: LE MANAGEMENT PAR LA QUALITÉ, par M. Ballé, M.-N. Champion-Daviller. Collection *Encadrer à l'hôpital*. 2004, 232 pages.

ENCADREMENT HOSPITALIER: UN NOUVEL EXERCICE DU POUVOIR, par J.-L. Muller, M.-F. Burckel. Collection *Encadrer à l'hôpital*. 1999, 144 pages.

LA QUALITÉ DU SOIN INFIRMIER. Penser et agir dans une perspective soignante, par W. Hesbeen. 2002, 2<sup>e</sup> édition, 208 pages.

PRENDRE SOIN À L'HÔPITAL. Inscrire le soin infirmier dans une perspective soignante, par W. Hesbeen. 1999, 208 pages.

# LE BURN OUT À L'HÔPITAL

## Le syndrome d'épuisement professionnel

*4<sup>e</sup> édition*

**PIERRE CANOÛ**

Psychiatre. Docteur en éthique médicale  
Praticien hospitalier à l'hôpital  
Necker-Enfants malades

**ALINE MAURANGES**

Psychologue clinicienne hospitalière  
Psycho-victimologue et hypnothérapeute

**Avec la participation d'Anne Florentin**

Médecin du travail à l'hôpital Robert-Debré

Nouvelle préface d'Isabelle Lesage



ELSEVIER  
MASSON



Ce logo a pour objet d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, tout particulièrement dans le domaine universitaire, le développement massif du « photocopillage ». Cette pratique qui s'est généralisée, notamment dans les établissements d'enseignement, provoque une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que la reproduction et la vente sans autorisation, ainsi que le recel, sont passibles de poursuites. Les demandes d'autorisation de photocopier doivent être adressées à l'éditeur ou au Centre français d'exploitation du droit de copie : 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70.

*Avec la collaboration de Samia Mekrami.*

Tous droits de traduction, d'adaptation et de reproduction par tous procédés réservés pour tous pays.

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle par quelque procédé que ce soit des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective, et d'autre part, les courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (art. L. 122-4, L. 122-5 et L. 335-2 du Code de la propriété intellectuelle).

© 2008, Elsevier Masson SAS. Tous droits réservés

ISBN : 978-2-294-70468-0

---

ELSEVIER MASSON SAS - 62, rue Camille-Desmoulins - 92442 Issy-les-Moulineaux Cedex

## Préface de la 4<sup>e</sup> édition

Lorsque les maux de l'hôpital font la une des journaux, ils reflètent une approche le plus souvent partielle et critique de la réalité hospitalière : manque de moyens face à une exigence de sécurité et de qualité de soins toujours accrue, judiciarisation des erreurs et des échecs, mettant en cause les responsabilités individuelles, réformes multiples s'enchaînant à un rythme accéléré pour tenter de redonner gouvernance et maîtrise à un système emballé... Ici et là, quelques articles sur une prouesse médicale ou le parcours personnel d'un malade apportent une note plus positive, mais le panorama d'ensemble reste troublé et l'équilibre menacé. Ces éléments donnent une image déformée de l'hôpital alors même que celui-ci constitue à ce jour l'une des plus belles constructions sociales françaises : toutes les enquêtes et évaluations comparatives le montrent, l'hôpital est le service public préféré des français, il est réactif, ouvert à tous, il délivre jour et nuit des soins à un niveau de qualité reconnu comme exemplaire.

Ce dont les médias ne parlent pas, ou si peu, c'est d'une réalité moins connue mais pourtant de plus en plus présente dans le quotidien des équipes hospitalières, celle de la charge psychique et du risque d'épuisement des professionnels. Ce risque concerne tous les métiers confrontés à des choix en conscience par rapport à l'humain. Il peut donc toucher l'ensemble des soignants mais aussi par exemple les secrétaires médicales, les cadres administratifs ou techniques de l'hôpital qui doivent faire face à des exigences de plus en plus nombreuses et complexes et ont, selon leur personnalité, une inégale résistance au stress.

Or ce qui fait l'hôpital, sa force, sa compétence, la pertinence de son offre de soins, ses projets et sa dynamique, ce sont les hospitaliers.

C'est pourquoi, quand le docteur Pierre Canouï m'a demandé de préfacier ce livre j'ai accepté sans hésitation tant ce sujet du burn out me paraît majeur pour l'avenir de l'hôpital. Pour que la bientraitance ne devienne pas progressivement un concept théorique frustrant alors qu'elle est au cœur de l'engagement des hospitaliers et doit demeurer une réalité valorisée et perceptible partout, par les soignés comme par les soignants.

Sujet longtemps méconnu ou tabou, le syndrome d'épuisement professionnel n'est pas l'aveu d'une faiblesse mais la reconnaissance de la vulnérabilité de l'humain, tant dans l'usure quotidienne que dans les situations de l'extrême. Cette 4<sup>e</sup> édition développe la question du burn out des médecins avec des données chiffrées qui doivent interpeller fortement opinion publique et décideurs. Elle apporte un éclairage tout à fait novateur et instructif sur la violence, l'indifférence et l'agressivité dans les

## VI PRÉFACE DE LA 4<sup>e</sup> ÉDITION

relations inter personnelles ou vis-à-vis de l'institution. Elle interroge nos choix de société quant au sens et à la reconnaissance des structures de soins et des métiers du soin dans un monde où la médecine, en devenant de plus en plus scientifique et efficace, rend encore moins tolérables la maladie et la mort.

L'hôpital d'aujourd'hui est un lieu qui exige un très haut niveau de technicité et de vigilance et ne cesse de repousser les limites du possible. Il doit apprendre collectivement à le faire avec autant d'intelligence et de compétence dans le domaine de l'organisation, de l'humain, du relationnel et de l'éthique que dans celui de la science et de la technique.

Savoir écouter, respecter la parole et l'identité de chacun au sein de l'équipe soignante, ménager des temps collectifs pour l'échange et l'élaboration des projets concertés, développer l'entraide dans les difficultés et la solidarité dans la prise de responsabilité, mettre des mots sur les risques d'erreurs, les échecs, les dysfonctionnements, reconnaître les limites de ce qui est possible au regard des ressources disponibles, tout en posant les exigences et en donnant du sens à l'action commune, autant de compétences collectives à développer dans l'institution hospitalière.

La prévention individuelle du burn out s'inscrit dans cette politique d'ensemble. La prise de conscience et la mobilisation de chaque soignant dans sa démarche personnelle de prévention est nécessaire. Seul celui qui prend bien soin de lui-même peut prendre bien soin des autres. Cet engagement bénéficie de l'appui coordonné des médecins du travail, des psychiatres, des psychologues, des assistantes sociales, des responsables de ressources humaines, et de tous les professionnels de la santé au travail. Ce livre porte un regard renouvelé sur le burn out des professionnels de santé. Il sera pour chacun une source majeure d'informations fiables et pertinentes, de propositions concrètes et construites et mérite d'être lu, discuté, enrichi dans chaque équipe.

Isabelle Lesage  
*Directrice de l'Hôpital Necker-Enfants Malades*

# Préfaces des précédentes éditions

Je remercie beaucoup P. Canoui et A. Mauranges de m'avoir demandé de préfacier ce livre.

Ils m'ont appris à connaître et à reconnaître le syndrome d'épuisement professionnel des soignants.

Dans un langage clair et accessible à tous, cet ouvrage permet de mieux appréhender ce concept, de ne pas le confondre avec une dépression, des troubles psychiques ou comportementaux. Il met bien l'accent sur le rôle fondamental de la perte de relation à l'autre, sur les difficultés d'écoute, le cloisonnement, l'isolement.

Les systèmes d'évaluation devraient être relus régulièrement par tous les cadres hospitaliers : les plus petits symptômes du burn out leur seraient alors perceptibles chez eux ou autour d'eux et leur esprit en éveil pourrait alors essayer de trouver le petit changement d'attitude, d'horaire ou tout simplement de relation humaine qui permettrait d'éviter son développement.

Les réponses qu'ils donnent pour éviter le syndrome d'épuisement professionnel sont souvent d'ordre général; elles n'éviteront pas la confrontation à la souffrance, à la mort, à l'incompréhension, mais elles permettront à chacun dans son environnement de découvrir ce qui peut être fait.

Des témoignages d'un directeur d'hôpital, d'un médecin du travail, d'une formatrice, d'une psychologue et d'une kinésithérapeute permettront de voir que tout le personnel hospitalier comme toutes les professions « d'aide » sont confrontés à ce problème et que des solutions ou des approches différentes sont possibles.

J'ai beaucoup apprécié l'extension aux familles des enfants handicapés ou des malades dépendants, jeunes et vieux, qui peuvent aussi être soumis à ce syndrome, ce qui entraîne *ipso facto* des relations difficiles autour d'eux.

Je ne saurais trop recommander la lecture et la relecture de cet ouvrage que tous les cadres hospitaliers devraient pouvoir consulter.

Pr Annie Barois  
Professeur,  
médecin consultant, hôpital Raymond-Poincaré, Garches

## VIII PRÉFACES DES PRÉCÉDENTES ÉDITIONS

Depuis plusieurs années, des soignants, médecins, infirmier(e)s, psychologues, préoccupés par le retentissement psychique et humain de la réanimation auprès des patients et de leurs familles ont décidé de travailler en commun au sein d'un groupe « Réanimation et Psychologie ». Ils se sont ainsi penchés sur les problèmes psychologiques que la réanimation peut induire sur des sujets supposés normaux à l'origine. Tout naturellement, ils se sont intéressés aussi aux soignants qui entourent les malades et vivent des stress de haut niveau.

Ce livre est l'aboutissement de cette longue réflexion. Son but est clair :

- il définit et limite le syndrome afin de ne pas le considérer comme une espèce de fourre-tout facile,

- il dégage les outils qui permettent de l'appréhender,
- il fait comprendre à celui qui peut en souffrir qu'il n'est pas devenu fou, qu'il n'est pas le seul, qu'il peut s'en tirer,
- il permet de dégager des stratégies afin d'éviter ce syndrome.

Les auteurs de ce livre ont voulu, non seulement faire une analyse claire du syndrome d'épuisement professionnel des soignants, mais encore par une approche clinique et réaliste, proposer des solutions et ouvrir le débat sur un sujet d'actualité.

Je crois qu'ils y ont réussi.

Pr Michel Cloup  
*Professeur,  
hôpital Necker-Enfants malades, Paris*

## XII COLLABORATION

### *Ont collaboré à cet ouvrage :*

Michel BILIS. Directeur de l'hôpital Broussais, Paris.

Michèle DELIGNIÈRES. Masseur-kinésithérapeute à l'hôpital Charles-Richet, Villers-le-Bel.

Claude GOZLAN. Médecin du travail à l'hôpital Jean-Verdier, Bondy.

Nicole JACQUEMIN. Formatrice au centre de formation continue du personnel hospitalier de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris.

Isabelle LEVÊQUE. Psychologue à l'hôpital Necker-Enfants malades, Paris.

### **Remerciements**

Nous tenons à remercier les membres du «Groupe de réflexion sur l'épuisement professionnel des soignants» mis en place au sein du CFCPH de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris.

Ce groupe a été à l'origine de la mise en place de cycles de formation orientée vers la prévention de l'épuisement professionnel et d'interventions dans différents lieux de formation, de congrès et d'enseignement (IFSI, écoles de cadres et cadres supérieures, formations des cadres administratifs). Ce livre a bénéficié des réflexions et du travail de ce groupe.

Annie BAROIS. Professeur, médecin consultant à l'hôpital Raymond-Poincaré, Garches.

Michel BILIS. Directeur de l'hôpital Broussais, Paris.

Michel CLOUP. Professeur à l'hôpital Necker-Enfants malades, Paris.

Françoise COUTUREAU. Cadre infirmier supérieur à l'hôpital de la Pitié-Salpêtrière, Paris.

Michèle DELIGNIÈRES. Masseur-kinésithérapeute à l'hôpital Charles-Richet, Villers-le-Bel.

Françoise DUMENIL. Directrice du Centre de formation continue du personnel hospitalier de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris.

Claude GOZLAN. Médecin du travail à l'hôpital Jean-Verdier, Bondy.

Nicole JACQUEMIN. Formatrice au centre de formation continue du personnel hospitalier de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris.

Hélène MATSUSHITA. Cadre infirmier à l'hôpital Necker-Enfants malades, Paris.

Phiouphanh N'GAOSYVATHN. Psychologue clinicien à l'hôpital de la Pitié-Salpêtrière, Paris.

Françoise N'GO BOGNIS. Aide-soignante à l'hôpital Charles-Richet, Villers-le-Bel.

Jocelyne NOEL. Cadre infirmier supérieur à l'hôpital Raymond-Poincaré, Garches.

Maggy ROMIGUIERES. Formatrice au centre de formation continue du personnel hospitalier de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris.

Nathalie VENIN NION. Cadre infirmier à l'hôpital de la Pitié-Salpêtrière, Paris.

Grâce à eux, l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris est, à notre connaissance, la première institution dispensant une formation sur l'épuisement professionnel. Cette formation s'adresse à tous les acteurs hospitaliers travaillant au sein de l'AP-HP.

Les réflexions dynamiques et efficaces de ce groupe ouvert ont largement contribué à l'écriture de cet ouvrage.

Par ailleurs, cette réédition a bénéficié des échanges fructueux et des recherches d'André DUQUETTE, Professeur titulaire à la faculté des Sciences infirmières de l'Université de Montréal, et de Philippe DELMAS, Cadre infirmier à Rodez et Doctorant à la Faculté des Sciences infirmières de l'Université de Montréal.



# Introduction

---

*« Je ne connais qu'une seule personne intelligente, c'est mon tailleur. J'ai beau lui dire que je n'ai pas changé, il reprend à chaque fois mes mesures pour que le costume m'aille. »*

Georges Bernard Shaw (1856-1950)

Ce livre est né d'un constat de la souffrance des soignants et de l'observation de certains comportements professionnels dysharmonieux, mais aussi des tentatives de suicide et des suicides survenus sur des lieux de travail. Les suicides de personnel soignant hospitalier mais aussi de policiers ont bouleversé l'opinion publique et les corps professionnels. Peut-on penser qu'il y ait un lien entre ces drames humains? Sont-ils l'émergence d'un problème analogue? Le point commun à ces catégories professionnelles serait-il un désaveu des conditions de travail et du pôle relationnel de leur activité?

La rencontre avec le Burn out syndrome (burn out BOS), ou syndrome d'épuisement professionnel des soignants (SEPS), venu d'outre-Atlantique nous a intéressés au point de lancer une enquête approfondie au sein de la réanimation pédiatrique : malaise professionnel intemporel ou actuel, crise au sein de certains corps de métiers ou phénomène social, cet état de fait nous a poussés à tenter de cerner le problème et d'en rechercher des réponses possibles.

Ce syndrome n'entrant dans aucune catégorie diagnostique connue, mérite-t-il d'être isolé? L'absence de repères classiques fait appel à des idées nouvelles et soulève l'hypothèse d'un concept neuf qui va de pair avec une évolution sociale et une problématique existentielle propres à notre époque.

Le burn out syndrome ou syndrome d'épuisement professionnel n'est sûrement pas le (triste) privilège des soignants. Toutes les catégories socioprofessionnelles vivent actuellement une tension au sein de leur milieu professionnel. Les difficultés économiques, l'insécurité,

## 2 INTRODUCTION

l'instabilité de l'emploi et le chômage, ainsi que tous les autres facteurs sociopolitiques conjoncturels, étayant ce phénomène.

Néanmoins le syndrome d'épuisement que nous allons décrire, possède également des caractéristiques liées à la fonction. L'importance du phénomène va parfois jusqu'à prendre l'allure d'une « épidémie » dans certains corps de métier.

Ceci nous a amenés à identifier un syndrome particulier qui semblait se développer sur un terrain propice, à en repérer les facteurs responsables (conditions de travail, personnalité du sujet) et à proposer des idées de prévention.

Si le burn out s'intègre dans les études sur la psychopathologie du travail et dans « l'usure mentale au travail » (C. Dejours) dans laquelle la notion de stress occupe une place centrale, il semble avoir aussi des caractéristiques particulières qui englobent et dépassent le stress.

Né d'une interrogation sur la souffrance au travail, le SEPS ou BOS prend dans le champ de la santé un épanouissement particulier et inquiétant. Comment une société peut-elle tolérer que ceux auxquels elle confie sa santé et souvent sa mort s'épuisent tant en donnant aux autres ?

Ce livre se voudrait un outil de travail pour les professionnels de santé qui souhaiteraient aborder le syndrome d'épuisement professionnel des soignants, dépasser la simple réflexion jusqu'à prendre des relais sur le terrain pour faire en sorte que la prévention de l'épuisement professionnel ne soit pas une mission impossible.

# I Historique : naissance et émergence du concept de burn out

« Un terme créé par des soignants, pour des soignants... »

L'histoire de la naissance du burn out est brève mais mérite d'être rapportée. Elle permet de comprendre les difficultés d'acceptation du concept par la communauté scientifique.

Il serait injuste de se contenter de faire remonter la notion d'épuisement professionnel à la décennie 70 aux États-Unis.

On retrouve, en effet, en France notamment, des précurseurs qui sous des descriptions variées mais assez proches vont envisager la fatigue au travail : surmenage intellectuel (Desoille et Raynaud), surmenage des dirigeants (Bize et Goguelin), syndrome subjectif commun de la fatigue nerveuse (Bégoïn), états d'épuisement (C. Veil).

Claude Veil écrit dans le *Concours Médical*, sous le titre *Primum non nocere. Les états d'épuisement (au travail)* en 1959 : « ... chargé d'une consultation de psychiatrie du travail... Le concept d'états d'épuisement se révélait un bon outil intellectuel » pour comprendre et traiter « ... des cas déconcertants qui n'entraient pas dans la nosographie classique ». Plus loin encore : « L'état d'épuisement est le fruit de la rencontre d'un individu et d'une situation. L'un et l'autre sont complexes, et l'on doit se garder des simplifications abusives... ».

C'est en tant que problème social et non comme problème théorique que le terme « burn out syndrome » naît quasi simultanément sur les côtes Est et Ouest des États-Unis durant la décennie 70. L'ubiquité des lieux de naissance est révélatrice du fait que le problème « était dans l'air » comme l'écrit Wilmar Schaucheli.

Le burn out était devenu un élément de la réalité sociale et c'est plus « par accident » que des cliniciens comme Herbert Freudenberger puis des chercheurs comme Christina Maslach s'y sont intéressés.

Herbert Freudenberger intervenait en tant que psychiatre et psychanalyste dans une *free clinic*. Les *free clinics* étaient des lieux de soins chargés de la prise en charge des toxicomanes. L'ouverture du lieu thérapeutique sur la ville ainsi que des horaires d'accueil différents des autres structures classiques exigeaient une grande disponibilité des soignants. En 1970, Herbert Freudenberger utilisera dans ses écrits le terme de « burn out » pour caractériser l'état mental des jeunes volontaires travaillant auprès de toxicomanes de cette *free clinic*. Justifiant ce terme métaphorique, il dira plus tard en 1980 : « je me suis rendu compte au cours de mon exercice quotidien que les gens sont parfois victimes d'incendie tout comme les immeubles ; sous l'effet de la tension produite par notre monde complexe, leurs ressources internes en viennent à se consumer comme sous l'action des flammes, ne laissant qu'un vide immense à l'intérieur, même si l'enveloppe externe semble plus ou moins intacte ».

De nombreux auteurs en Amérique du Nord vont travailler sur le sujet en tentant de clarifier son contenu pour définir clairement le concept. La première grande revue de la littérature parue en 1982 (Perlman et Hartman) ne comptait pas moins de 48 définitions.

Vers 1975 à San Francisco, Christina Maslach avait elle aussi rencontré le terme « burn out syndrome » en usage auprès des professionnels du sauvetage et des urgentistes.

Devenu familier, on l'appliquait à des collègues ayant développé « une attitude cynique, insensible et négative » vis-à-vis des personnes qu'ils prenaient en charge.

Pour une meilleure définition du terme, C. Maslach et son équipe élaborent un instrument de mesure, le *Maslach burn out inventory* (MBI, 1981). Présenté en annexe page 223 le MBI évalue des catégories de travailleurs engagés dans des « relations d'aide ».

Pines, Aronson et Kafry (1981) élaborent aussi un instrument de mesure le *burn out measure* utilisé par de nombreux auteurs.

Nous verrons que les travaux de C. Maslach marquent d'un sceau particulier l'approche du burn out. Ce sont eux qui permettent de développer au mieux une conception originale et surtout heuristique du concept.

Entre 1974 et 1989, on compte plus de 2 500 articles parus sur le sujet; les deux cinquièmes sont consacrés aux professions d'aide et de santé, un peu plus d'un tiers aux professions d'enseignants et d'éducateurs.

Les différentes études utilisent le même instrument de mesure (souvent le MBI). Ceci permet des comparaisons et des échanges entre les différents pays européens et dans le monde. Ce fait est suffisamment rare en sciences humaines pour être remarqué.

L'histoire montre comment le burn out, issu d'observations empiriques, est apparu sous deux aspects complémentaires : « en tant que problème social avec ses conséquences concrètes et en tant que champ d'études scientifiques avec sa portée théorique » (W. Schaufeli).

Si l'histoire raconte que dès son introduction le burn out devint très populaire, il est clair que la communauté scientifique reçut (et reçoit encore en Europe) l'idée de manière extrêmement soupçonneuse. W. Schaufeli rapporte que les premiers textes adressés aux revues scientifiques furent retournés à leurs auteurs avec la mention : « ... nous ne publions pas de pop-psychology ». Si le burn out a été considéré sans réserve comme problème social et même de santé publique, il a été et reste encore mal admis en tant que modèle théorique.

Actuellement on constate le même phénomène en France. Le terme est largement utilisé par les soignants de service à risque émotionnel élevé (cancérologie, immuno-hématologie, gériatrie, Sida, réanimation, Samu, etc.), mais aussi par les bénévoles qui participent aux actions d'aide et d'accompagnement de sujets séropositifs et sidéens au sein d'associations.

Sur le plan scientifique, hormis quelques auteurs, les termes « burn out », « syndrome d'épuisement professionnel des soignants » sont encore considérés avec prudence voire méfiance tant dans les milieux psychiatriques qu'en médecine du travail. Une des raisons réside peut-être dans la double origine du concept. Il est d'une part issu de l'analyse de la relation d'aide, des difficultés et des enjeux qui y sont rattachés et d'autre part de l'étude du stress professionnel et de ses effets sur l'individu et l'organisation du travail.

Nous essayerons de voir pourquoi cette notion devenue si populaire en Amérique du Nord, jouissant d'un intérêt croissant en France et dans certains pays européens, objet de tant de travaux de par le monde, suscite tant de controverses et quelle peut être sa spécificité.

## 2

# Définition du syndrome d'épuisement professionnel

---

### **Intérêt et enjeu d'une définition**

La définition du concept d'épuisement professionnel pourrait paraître simple tant l'expression américaine et sa transcription française semblent claires. Les mots suggèrent d'eux-mêmes le syndrome. La popularité et la diffusion du terme montrent à quel point il est vécu et ressenti par des professionnels. Mais un tel constat ne suffit pas à consacrer la spécificité du terme ni à lui conférer une valeur scientifique.

### ***Éviter la confusion***

Le risque de confusion peut être aussi grand que l'engouement qu'il soulève.

Il y a un risque à faire de l'épuisement professionnel un « fourre-tout » commode dans lequel viendront prendre place toutes les revendications professionnelles et/ou corporatistes.

Il y a un risque de méconnaître de réelles pathologies psychiatriques dépressives, anxieuses, paranoïaques qui prendraient le masque d'un burn out et prétendraient n'être que cela (nous le discuterons plus loin).

Il y a un risque, en élargissant à l'extrême le champ de ce que le syndrome d'épuisement professionnel peut couvrir, à perdre l'intérêt d'une approche particulière et originale de certains aspects

en psychopathologie du travail. Il est en particulier important de distinguer l'épuisement professionnel de l'insatisfaction au travail.

### **Un enjeu économique**

L'enjeu d'avoir une définition claire et cohérente du syndrome est d'autant plus grand que les très nombreuses enquêtes et études épidémiologiques réalisées en Amérique du Nord et en Europe montrent l'importance du phénomène au sein des professionnels de santé. À partir de ces données, on extrapole aisément l'incidence de l'état d'épuisement sur les soins eux-mêmes et les conséquences socio-économiques et financières importantes, même si actuellement ces dernières restent encore difficiles à évaluer. Le stress et ses conséquences représentent un enjeu économique considérable. Si l'on en croit les chiffres avancés par le Bureau international du travail, le montant s'élèverait à 200 milliards de dollars aux États-Unis.

L'examen de l'abondante littérature publiée sur le sujet permet d'aborder quelques réflexions sur les termes employés et le sens qu'ils suggèrent.

### **Les termes**

Il existe actuellement trois expressions pour nommer ce syndrome. Chacune lui imprime une tonalité différente.

– **Burn out syndrome** : le verbe *to burn out* a des significations évocatrices que traduit incomplètement le terme de syndrome d'épuisement professionnel des soignants. *To burn out* peut signifier : échouer, s'user, devenir épuisé devant une demande trop importante d'énergie, de force, de ressources. Il évoque une combustion totale, la réduction en cendres d'un objet entièrement consumé dont toute la matière aurait disparu.

Mais c'est l'image inspirée de l'industrie aérospatiale qui demeure la plus suggestive. Le terme « burn out » désigne l'épuisement de carburant d'une fusée avec comme résultante la surchauffe et le risque de bris de la machine.

– **Karoshi** (prononcez Kaloshi) : ce terme japonais signifie « mort par excès de travail ». Karo = mort, shi = fatigue au travail.

La connotation violente donnée au syndrome d'épuisement professionnel se conçoit à travers le prisme d'une culture gouvernée

par la notion du bien collectif. Le salarié est élevé dans la notion sacrificielle de soi pour satisfaire avant tout aux exigences des autres et de son entreprise. Il donne sans compter de son temps et s'investit jusqu'à épuisement. Vivre et mourir pour l'entreprise, tel pourrait être le précepte nippon tant la pression et le souci d'excellence dominant.

Avec le terme de *karoshi*, nous quittons la relation d'aide dans ce qu'elle présente d'usure mentale et physique pour d'avantage prendre en compte les conséquences — parfois mortelles — des conditions de travail lorsque celles-ci sont mues essentiellement par le profit et la rentabilité.

– **Syndrome d'épuisement professionnel** : le terme maintenant consacré en français présente le défaut d'être vague et semble couvrir tous les effets du travail sur l'individu. Il n'est qu'un pâle reflet du terme plus imagé *burn out*. Usure professionnelle ou usure au travail sont aussi des expressions rencontrées. Elles mettent l'accent sur l'idée d'une évolution progressive du syndrome. Malgré ces critiques, c'est le terme de syndrome d'épuisement professionnel des soignants (SEPS) qui s'est imposé en langue française.

## ► Définition

En 1974, Herbert J. Freudenberger propose une première définition du *burn out* fondée sur celle du dictionnaire Webster, dont D. Bérard et A. Duquette donnent la traduction suivante : « *L'épuisement professionnel est un état causé par l'utilisation excessive de son énergie et de ses ressources, qui provoque un sentiment d'avoir échoué, d'être épuisé ou encore d'être exténué.* »

D'autres auteurs suivront, insistant sur différents points. En 1976, Maslach décrit l'épuisement professionnel des professions d'aide comme « une incapacité d'adaptation de l'intervenant à un niveau de stress émotionnel continu causé par l'environnement de travail. »

En 1980, Freudenberger et Richelson mettent l'accent sur « l'épuisement des ressources internes de l'individu et sur la diminution de son énergie, de sa vitalité et de sa capacité à fonctionner, qui résultent d'un effort soutenu déployé par cet individu pour atteindre un but irréalisable et ce, en contexte de travail, plus particulièrement dans les professions d'aide. »

Avec North, Freudenberger présente, en 1985, l'épuisement professionnel comme *un processus évolutif*. Cette notion importante sera développée par plusieurs auteurs : Cherniss (1981) décrit un processus stress-tension-stratégie d'« adaptation-détachement ». Edelwich et Brodsky (1980) le décrivent comme un phénomène cyclique et évolutif en quatre phases : l'enthousiasme, la stagnation, la frustration et la démoralisation. Mais cette idée n'est pas partagée par tous les auteurs (Pines en particulier), qui définissent le SEPS comme un état.

Des nombreuses définitions proposées on peut, avec D. Bérard et A. Duquette, retenir un certain nombre de points communs et de points divergents.

La dimension de l'épuisement physique et psychique de l'épuisement professionnel existe, mais la symptomatologie clinique n'a rien de spécifique.

C'est une expérience psychique négative vécue par un individu, qui comporte plusieurs composantes décrites par Maslach et Jackson : épuisement émotionnel, déshumanisation de la relation avec le client et/ou attitudes négatives envers les personnes aidées. Enfin il est accompagné d'une perte de sentiment d'accomplissement personnel ou de l'acquisition d'une image de soi négative.

Des points de divergence persistent selon les auteurs. Certains considèrent plus l'épuisement professionnel comme un état que comme un processus. Dans cet ouvrage, nos réflexions et notre expérience clinique nous conduisent à définir le syndrome d'épuisement professionnel comme un processus dynamique.

Au cours de nos nombreuses conférences, il nous a été souvent demandé en quoi le syndrome affectait plus particulièrement les professions d'aide et ne concernait pas les autres professions. La réponse est simple. L'épuisement professionnel est un syndrome commun à toutes les professions en tant que manifestation d'une expérience psychique et physique négative, liée à un stress émotionnel chronique causé par un travail face auquel l'individu n'arrive plus à s'adapter.

Si, pour tous les professionnels, on retrouve épuisement émotionnel et perte d'accomplissement de soi au travail, il n'y a que dans les professions d'aide que la déshumanisation de la relation avec autrui a un impact si important. La relation à l'autre est au centre des professions de relation d'aide, et constitue le sens du travail de l'individu qui en a fait ce choix.

## ► **Les caractéristiques du syndrome d'épuisement professionnel des soignants**

Pour tenter d'arriver à une définition unique et acceptable, il nous paraît indispensable de discuter les caractéristiques et les dimensions physiques et psychiques du SEPS.

Nous retiendrons deux grands axes de description pour les discuter ensuite. Nous aborderons successivement les signes cliniques physiques et psychologiques puis la description de C. Maslach et S. Jackson à l'origine de l'échelle d'évaluation la plus souvent utilisée (MBI présentée en annexe page 223). Cette dernière marque véritablement un tournant dans l'analyse du concept pour les professions d'aide.

## ► **Des signes cliniques non spécifiques**

Les signes cliniques décrits sont des symptômes somatiques, psychiques et comportementaux variés, banals et non caractéristiques.

Sur le plan physique, ce sont des signes et des symptômes somatiques non spécifiques comme une fatigue ou une lassitude, des céphalées, des troubles digestifs variés, des troubles du sommeil, des infections rhinopharyngées, grippales ou pseudo-grippales prolongées ou répétées. Les troubles fréquents du comportement alimentaire tiennent une place particulière dans une population jeune et essentiellement féminine. Il s'agit de modes alimentaires aberrants tant dans les horaires, les rythmes que les « régimes suivis », des troubles anorexiques, boulimiques, d'alternance anorexie/boulimie, de variations pondérales importantes responsables du syndrome du yo-yo.

Sur le plan comportemental, ce sont des manifestations inhabituelles pour le sujet : une irritabilité trop fréquente, une sensibilité accrue aux frustrations, une labilité émotionnelle faisant passer du rire à la bouderie ou aux pleurs, une promptitude à la colère ou aux larmes indiquant une surcharge émotionnelle, une méfiance ou une rigidité envers autrui, une attitude cynique ou de toute puissance pouvant mener à des conduites de risque pour soi-même ou pour autrui.

Il s'agit d'attitudes dites défensives : une rigidité le plus souvent acquise, une résistance excessive au changement, des attitudes négatives ou pessimistes, un pseudo-activisme, le sujet passant encore plus de temps sur les lieux de travail tout en devenant sans s'en rendre compte, de moins en moins efficace.

Enfin, pour « tenir le coup », le sujet peut être amené à faire usage d'alcool ou de psychotropes « empruntés à la pharmacie du service » pour se détendre ; cette automédication étant dangereuse car source de dépendance durable.

L'évolution se fait vers un état de fatigue grandissant, des attitudes thérapeutiques de plus en plus inadaptées et inopérantes marquées par une moins grande efficacité et un manque de rigueur dans la pratique des soins.

Aux yeux des collègues, le sujet apparaît « comme s'il était déprimé ». Il l'est parfois comme nous le verrons plus loin, l'épuisement professionnel pouvant « faire le lit » à une authentique maladie dépressive.

Cependant le sujet fait de grands efforts pour tenir son poste dans un contexte peu gratifiant. Il peut même, paradoxalement, ne plus arriver à quitter un travail, par ailleurs devenu une source de souffrance, réalisant ainsi un tableau d'acharnement au travail. Ce type de comportement pathologique est marqué par un présentisme anormal au travail. Il est le fait des cadres, des médecins séniors, des chefs de service ou d'unité. Leur présence permanente et peu efficace est une source de désorganisation du travail et de stress pour leurs équipes.

D'autres sujets réagissent par un désir de changement, voire de fuite du travail qu'ils ne peuvent plus tolérer. On observe alors un absentéisme progressif et répété. Des demandes de mutation peuvent parfois provoquer dans certains services de véritables hémorragies de personnel. Le syndrome présente une assez grande « contagiosité » ; c'est ce qui en fait sa gravité et son originalité sur un plan psychosociologique.

Les signes cliniques n'ont en fait rien de véritablement spécifiques. Peu d'éléments distinguent ces symptômes de la symptomatologie décrite dans la pathologie due au stress. On peut aisément lire dans cette description des tableaux plus ou moins complets d'un état anxieux, anxio-dépressif, dépressif débutant comme nous verrons plus loin ou pseudonévrotiques.

L'intérêt et le grand mérite du travail de H. Freudenberger ont été :  
 – d'avoir attiré l'attention sur le terme de burn out qui semblait décrire un état clinique qu'aucun autre terme de la psychiatrie ou de la psychologie classique n'arrivait à résumer<sup>1</sup>,

---

1. La même idée avait été formulée et publiée par Claude Veil dès 1957.

- d'avoir repéré qu'il touchait des personnes engagées dans une relation d'aide,
- enfin d'avoir montré qu'il s'agissait de troubles progressivement acquis.

## ► La description d'un syndrome

Pour tenter de délimiter un syndrome aux contours moins flous, les définitions vont se multiplier. Mais une des particularités «historiques» du burn out est que le syndrome se dessine «en même temps» que s'élaborent des instruments de mesure.

Les trois dimensions fondamentales du syndrome qui ouvrent non seulement des perspectives d'évaluation mais aussi de compréhension psychodynamique et d'approche thérapeutique sont :

- l'épuisement émotionnel,
- la déshumanisation<sup>2</sup> de la relation interpersonnelle,
- la diminution de l'accomplissement personnel.

La description de ces trois éléments nous permet la reconnaissance du syndrome et apporte une compréhension psychodynamique, sorte de modélisation de l'installation du burn out syndrome chez l'individu.

### **L'épuisement émotionnel**

L'épuisement émotionnel est autant physique que psychique.

Intérieurement le sujet va ressentir cet épuisement sous la forme d'un sentiment d'être «vidé», d'une fatigue affective au travail, d'une difficulté à être en relation avec les émotions de l'autre, si bien que travailler avec certains malades est de plus en plus difficile affectivement. C'est comme si l'individu avait atteint son seuil de saturation émotionnelle et n'était plus capable d'accueillir une émotion nouvelle. Il parle aussi d'une fatigue importante ressentie de façon inhabituelle. À la différence d'autres moments de fatigue, celle-ci n'est pas ou peu améliorée par le repos. L'un des signaux

---

2. Le terme anglais *depersonalization* utilisé par Maslach et Jackson ne peut absolument pas être conservé en français car ce terme de *dépersonnalisation* possède en sémiologie psychiatrique française une définition très précise. Il désigne un trouble de la conscience au cours duquel le sujet éprouve l'impression d'une transformation de sa personnalité et d'une modification corporelle, alors qu'il s'agit ici d'une modification de la relation envers l'autre, une perte d'empathie, une difficulté de reconnaître la personne chez l'autre. C'est pourquoi le terme déshumanisation de la relation interpersonnelle nous paraît plus adapté.

devenu classique dans nos services est l'absence d'effets bénéfiques des vacances ou du repos.

Extérieurement on observe des explosions émotionnelles comme des crises de larmes ou de colère, mais aussi des refus d'agir ou de répondre à une demande même anodine.

Cet épuisement émotionnel se double souvent d'incapacité à exprimer toute émotion. Il s'agit d'un renforcement d'une des conduites les plus fréquentes de la tradition médicale. Exprimer ses propres sentiments est souvent vu comme un signe de faiblesse. Ainsi toute émotion nouvelle va donner lieu à des expressions psychiques et/ou comportementales variées. Paradoxalement cet épuisement peut prendre l'aspect d'une froideur, d'un hypercontrôle apparemment absolu des émotions.

Cet état associé à la déshumanisation de la relation à l'autre aboutit à ce qui est décrit dans la littérature américaine sous le nom de *John Wayne syndrome*. À l'image du célèbre acteur dans ses rôles de cow-boy, le soignant devenu impassible est capable d'assumer et d'affronter toutes les souffrances humaines sans ciller.

### **La déshumanisation de la relation à l'autre**

La déshumanisation de la relation à l'autre est **le noyau dur du syndrome**. Ce second critère est marqué par un détachement, une sécheresse relationnelle s'apparentant au cynisme. Le malade est plus considéré comme un objet, une chose qu'une personne. Il s'agit d'un cas, d'un numéro de chambre. La personne peut être réduite à l'organe malade. L'individu est en quelque sorte réifié (réification de la personne). Il s'agit là d'une mise à distance de l'autre qui va être stigmatisée par des petits signes langagiers qui souvent n'apparaissent qu'à un observateur étranger à la situation ou externe au service. Un des habitus est l'usage abusif et trop constant d'une sorte d'humour grinçant ou noir qui devient mode d'échange journalier. C'est parfois une description tellement « scientifique » du corps malade que l'analyse des différents organes malades ne rend plus compte de l'état de santé de la personne. Les propos déshumanisent le malade ; on soigne l'organe avant l'homme.

Il est possible d'interpréter de façon psychodynamique cet état.

#### **En fait cela n'a pas toujours été ainsi chez le soignant.**

Cet état s'est installé progressivement et lentement. La distanciation à l'autre est parfois l'aboutissement d'un épuisement émotionnel. C'est un mode de protection de soi et de son intégrité psychique, seule

attitude permettant de réaliser le travail relationnel. Cette mise à distance de l'autre se fait très « sournoisement », à l'insu du soignant et pourrait-on dire malgré lui. Mais il est ressenti souvent douloureusement comme une forme d'échec personnel qui peut s'exprimer plus ou moins ouvertement dans la troisième dimension du syndrome.

### **La diminution de l'accomplissement personnel**

Conséquence des deux autres, cette dimension est douloureusement vécue.

Elle peut s'exprimer par un sentiment de ne pas être efficace, de ne plus savoir aider les gens, d'être frustré dans son travail en un mot de ne plus faire du bon travail.

En effet, la relation à l'autre est ou était le fondement du travail de soignant et sa motivation principale de ce choix professionnel. Constatant cette distanciation, le sujet va la ressentir comme un échec. Il n'est plus à la hauteur. Il commence à douter de lui et de ses capacités d'aller vers l'autre. Ainsi apparaissent la dévalorisation de soi, la culpabilité, la démotivation.

Les conséquences de tant de difficultés sont variées et variables : absentéisme motivé ou non, abandon de travail, manque de rigueur ou même erreurs professionnelles. Chez la plupart des sujets, on observe un désinvestissement du travail. Prendre quotidiennement son poste devient de plus en plus difficile. Cette attitude de fuite s'observe plus fréquemment dans certaines catégories de personnel (aides-soignants, infirmiers). Ailleurs, on notera un surinvestissement d'activité professionnelle jusqu'à ne plus pouvoir quitter le service ou y « traîner » de manière très illogique. Ce comportement dit de « présentéisme », inefficace d'ailleurs, serait d'ailleurs plus typiquement celui des cadres et des médecins seniors.

### **► Vers une définition unique du syndrome d'épuisement professionnel des soignants**

Ainsi le syndrome d'épuisement professionnel des soignants, ou « burn out syndrome », apparaît comme un syndrome à trois dimensions en réponse à un stress émotionnel et physique chronique comprenant : un épuisement émotionnel et physique, une déshumanisation de la relation avec le patient, et une baisse du sentiment d'accomplissement de soi au travail. Il touche les personnes engagées dans une profession de relation d'aide.

D. Bédard et A. Duquette en résument les éléments dans la définition suivante : *«L'épuisement professionnel est une expérience psychique négative vécue par un individu, qui est liée au stress émotionnel et chronique causé par un travail ayant pour but d'aider les gens.»*

Cette définition reflète la conception que nous partageons du SEPS.

- La fatigue et l'épuisement au travail existent. Les médecins le constatent. La symptomatologie clinique est variée et n'entre pas dans des cadres nosographiques bien définis. C'est une expérience psychique négative et souvent douloureuse.
- C'est un processus dynamique susceptible d'aggravation mais aussi d'évolution positive pour la personne. Il n'est pas une maladie.
- Le travail, s'il peut être un lieu d'épanouissement, peut aussi être un lieu d'épuisement. Ceci justifie la place du syndrome d'épuisement professionnel en psychopathologie du travail et de la mise en œuvre d'actions de prévention de la part des pouvoirs publics (ce qui représente pour l'instant en France un *vœu pieux*).
- Ce sont l'accumulation et la répétition à moyen terme (2 à 5 ans selon les auteurs) de stress émotionnels qui vont être responsables de l'épuisement physique et psychique et d'un désinvestissement professionnel.
- Les troubles décrits sont le témoin d'une difficulté d'adaptation à un stress émotionnel chronique lié au travail. Ce trouble d'adaptation s'installe le plus souvent de façon insidieuse, à l'insu de la personne.
- Le syndrome d'épuisement professionnel des soignants est spécifique, car il touche des personnes dont le travail a pour but d'aider, d'accompagner les personnes. C'est pourquoi le désinvestissement prend une forme particulière de mise à distance de la personne aidée ou soignée, représentée par la déshumanisation de la relation humaine.
- Les facteurs en cause sont nombreux et font l'objet d'une analyse détaillée. Il s'agit tant de facteurs de personnalité, des motivations profondes de l'être et de son engagement au travail, que des conditions de travail à l'aube du troisième millénaire ainsi que du sens et de la valeur de celui-ci dans notre monde.

# 3 Limites du syndrome d'épuisement professionnel

En dépit de nombreuses études publiées en Amérique du Nord et en Europe, le SEPS reste encore à ce jour une entité très discutée. Le syndrome semble manquer d'homogénéité et d'unité. Les psychiatres dénoncent une symptomatologie non spécifique qui peut recouvrir, en effet, plusieurs champs diagnostiques. On en repère aisément quatre : troubles de l'adaptation, troubles anxieux, somatisations, troubles dépressifs. On pourrait aussi faire une analyse en terme de pathologie de la personnalité, le burn out apparaissant uniquement sur des personnalités particulières par le biais du narcissisme et des problèmes de l'idéalité.

Une des questions essentielles quand on procède à l'étude du syndrome d'épuisement professionnel est de savoir ce que l'on repère et ce que l'on évalue réellement.

Devant l'ampleur du phénomène psychosocial que représente la souffrance des soignants et devant la nécessité d'aller plus loin dans la recherche des solutions, il ne nous semble pas possible de renvoyer le sujet dans l'unique champ de la psychiatrie.

Pour répondre aux questions posées en introduction, il est indispensable de poser les limites du SEPS de la façon la plus claire possible. C'est à ce prix que nous disposerons d'un outil utile et intéressant.

Si le syndrome d'épuisement possède une validité quelconque, quelle est-elle?

Pour cela nous allons tenter de répondre aux questions suivantes.

Comment se situe le syndrome d'épuisement professionnel dans le cadre de la psychopathologie du travail? Quelles relations peut-on faire avec le stress? En quoi le burn out est différent des pathologies dues au stress?

Il nous faut aussi cerner les rapports et les différences du burn out avec des troubles psychiatriques tels que les troubles dépressifs, anxieux, les manifestations psychosomatiques et savoir s'il mérite d'être une nouvelle catégorie diagnostique de trouble mental.

Enfin doit-il être limité aux professions dites d'aide ou peut-on l'étendre à toutes les formes de travail?

## **Épuisement professionnel et psychopathologie au travail : De la fatigue au travail au « burn out syndrome »**

La psychopathologie<sup>3</sup> du travail est l'étude « du rapport psychique de l'homme au travail » (C. Dejours) ou « de l'ajustement réciproque des hommes et de leurs situations de travail » (A. Raix, C. Mignée). Cette discipline tente d'analyser ce qui dans les conditions, l'organisation et les caractéristiques du travail va se trouver en prise avec l'organisation et le fonctionnement psychique du sujet.

Les contraintes psychiques dues au travail ont été d'abord décrites en termes de fatigue puis de charge psychique. Pour C. Dejours, l'étude de la souffrance due à la charge psychique est le lieu d'investigation privilégié de la psychopathologie du travail.

C'est dans ce cadre qu'il faut situer le syndrome d'épuisement professionnel.

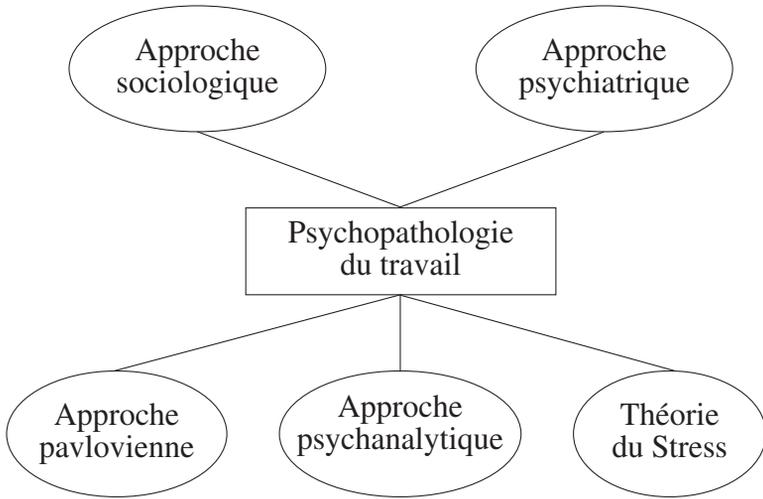
On va trouver la psychopathologie du travail au carrefour de l'ergonomie, de la psychologie et de la sociologie du travail mais aussi de la psychiatrie. Les modèles théoriques en psychopathologie de travail sont nombreux.

Les conceptions de l'interaction homme-travail vont influencer l'interprétation psychopathologique des troubles et les solutions thérapeutiques et préventives.

Il existe différentes approches de la psychopathologie du travail.

---

3. La psychopathologie du travail n'est pas un synonyme de psychiatrie. À l'instar de la physiopathologie, la psychopathologie serait la branche de la psychologie ayant pour objet l'étude comparée des processus pathologiques de la vie psychique, s'appuyant sur différents modèles théoriques tendant à rendre compte de l'articulation des différents troubles entre eux et de leurs rapports avec le « fonctionnement dit normal du psychisme ».



### ► L'approche sociologique

L'approche sociologique est essentiellement une lecture de la maladie en tant qu'expression individuelle des conflits sociaux. Elle aboutit en fait à une négation de la psychopathologie du travail. Dans cette approche, ce sont les conflits sociaux, qui avec le cortège de la problématique de lutte des classe, des rapports de pouvoir dans l'entreprise et au sein du corps social, seraient à l'origine de la pathologie psychiatrique de la personne. On retrouve là des fondements du courant antipsychiatrique. Les conditions de travail et son organisation sont les témoins d'une pathologie sociale. C'est là qu'il faut y trouver la cause. C'est là qu'il faut apporter le remède. Comme l'écrit C. Dejours « cette position théorique va généralement de pair avec l'affirmation d'un lien de causalité qui va du social et du politique au pathologique ».

### ► L'approche psychiatrique

L'approche psychiatrique va privilégier les déterminations personnelles, biologiques, psychogénétiques, ontogénétiques des maladies

mentales. Le travail est envisagé comme un révélateur de la pathologie de la personne. Cependant, si dans cette approche, le travail peut être source de troubles d'adaptation, il peut devenir aussi un moyen thérapeutique permettant la réadaptation de l'homme malade par le biais de la revalorisation et la récupération de l'estime de soi. L'aspect valorisant du travail dans le cadre de l'adaptation sociale est un aspect important dans le traitement des troubles mentaux. Au sein des institutions psychiatriques, l'ergothérapie a une place importante dans de nombreuses pathologies mentales. Le travail peut avoir un double impact. S'il peut être source de souffrance, il peut aussi être source d'équilibre.

### ► L'approche psychanalytique

Dans cette approche, même si le travail semble avoir été le déclencheur d'une souffrance psychique, il n'est là encore qu'un révélateur de faille sous-jacente préexistante que l'on retrouvera dans les premières années de vie, la névrose infantile demeurant la cause fondamentale. Même trop brièvement exposée ici, on comprend comment C. Dejours peut écrire à propos de cette approche que «le radicalisme psychanalytique disqualifie la psychopathologie du travail». L'hypothèse du burn out ne va pas complètement à l'encontre de la position psychanalytique. Cette dernière est une interprétation toujours possible pour l'individu.

Mais il est une autre hypothèse qu'introduit l'étude du burn out : **un syndrome d'épuisement professionnel peut se développer chez un individu normal.** C'est dans la relative capacité de l'individu à faire face et dans la «normalité de l'être» que va se discuter la psychopathologie de l'apparition de la désadaptation de la personne.

### ► L'approche pavlovienne

L'approche pavlovienne semblait très féconde, mais elle n'a pas tenu ses promesses en matière de psychopathologie du travail.

Ainsi, dans les années cinquante, furent décrites les névroses des téléphonistes et des mécanographes. Les traits les plus marquants en étaient l'apparition chez les standardistes de lapsus ou actes manqués comme le «allô, j'écoute» déclenché par le dé clic sonore des portillons automatiques du métropolitain.

On se souvient de Charlie Chaplin dans le film «Les Temps Modernes» tentant de dévisser deux énormes boutons noirs du tailleur d'une dame forte, poursuivant les gestes stéréotypés qu'il faisait sur la chaîne de montage de boulons sur laquelle il travaillait quelques minutes auparavant.

L'approche pavlovienne envisageait l'étude de stéréotypes comportementaux de contamination de la vie hors du travail par des automatismes du travail.

Malgré tout l'intérêt de cette approche, il est clair que la répétition de tâches peu qualifiées ne permet pas une approche psychopathologique du travail suffisamment diversifié pour expliquer les troubles observés.

### ► L'approche par la théorie du stress

En recourant à la notion de stress, il est possible de «rattraper»<sup>4</sup> le travail dans une psychopathologie du travail. C'est pourquoi le stress a actuellement une place si grande dans le cadre de la «fatigue au travail». Nous y consacrons plus loin une étude détaillée afin de positionner le syndrome d'épuisement professionnel dans la théorie générale du stress.

Ainsi ces différentes approches apportent chacune des éléments à la compréhension de la psychopathologie du travail.

C'est à C. Dejours<sup>5</sup> que revient le mérite d'avoir proposé une synthèse permettant une approche du retentissement du travail sur l'homme.

Depuis la prise en compte de la fatigue au travail, l'étude des interactions entre l'homme et son travail a justifié l'élaboration d'un certain nombre d'outils d'analyse et de compréhension qui compose la psychopathologie du travail. Le burn out, en apportant une dimension particulière au retentissement du travail sur l'homme, sert la psychopathologie. Inversement les concepts de la psychopathologie du travail vont nous servir à analyser les facteurs intervenant dans le burn out.

4. Dejours C. – *Psychopathologie du travail*. EMC Psychiatrie 37886 A 10, 2, 1982.

5. Dejours C. – *Travail : usure mentale*. Éditions du Centurion, Paris, 1980.

## Épuisement professionnel et stress

Le stress occupe en psychopathologie du travail une place centrale.

Pour comprendre les relations entre stress et épuisement professionnel, il est nécessaire de bien situer les conceptions actuelles du stress. Si l'épuisement professionnel est dû aux effets du stress survenant au travail, c'est une interaction particulière que nous allons étudier ici entre le stress au travail et la genèse d'un syndrome d'épuisement professionnel.

### ► Le stress

Au XVIII<sup>e</sup> siècle en Angleterre, «stress» signifie un état de détresse en rapport avec l'oppression, la dureté de la vie, les privations, l'adversité.

C'est Hans Selye, médecin canadien d'origine hongroise, qui a donné une assise scientifique et une diffusion quasi mondiale au concept. En 1946, il utilise pour la première fois le mot stress.

Emprunté à la physique, ce terme désigne la contrainte exercée sur un matériau. Normalement, un matériau est capable de résister à toute une série de contraintes modérées. Mais si la contrainte est excessive ou si le matériau est fatigué, il y a risque de déformation, voire de rupture. Le mot «stress» vient du latin *stringere* : *tendre* via le vieux français et le moyen anglais comme son doublet *distress* (détresse). Il était utilisé pour signifier : malheur, difficulté, adversité, affliction<sup>6</sup>.

Le mot possède une diffusion et une célébrité immense mais c'est au prix de confusions extrêmement dommageables. Le terme stress est malheureusement employé couramment pour qualifier trois notions différentes :

- le mot stress est souvent (et à tort) utilisé pour désigner des facteurs de stress ou stressseurs tels le bruit, des conditions de travail, ... Un événement ne devient facteur de stress que par rapport à un individu donné ;
- le mot stress est employé de façon limitée pour décrire les manifestations pathologiques qui apparaissent quand les capacités de réponses ou d'adaptation de l'individu sont dépassées ;

---

6. Paulhan I., Bourgeois M. – *Stress et coping. Les stratégies d'ajustement à l'adversité*. Coll. Nodules, PUF, Paris, 1995.

– alors que stress définit d'abord l'ensemble des **réactions normales d'adaptation de l'être vivant à un stimulus**. Selye s'est attaché à montrer que ce n'est pas l'agent agresseur qui est pathogène, mais la réaction de l'organisme à cet agent. Il a nommé le stress comme un « syndrome général d'adaptation ». Il n'est pas de vie sans stress. Le mot caractérise la capacité de l'être de réagir aux stimuli variés de la vie, aux excitations multiples auxquelles l'organisme est exposé.

### ► Conceptions actuelles du stress

Les conceptions du stress ont beaucoup évolué d'abord dans les écrits de H. Selye lui-même, puis dans ceux des nombreux auteurs qui ont travaillé et travaillent sur ce sujet. Le stress a progressivement abandonné un modèle linéaire stimulus/réponse de cause à effet pour un modèle transactionnel entre l'individu et son environnement dont la cause est multidimensionnelle.

**Les modèles stimuli/réponses linéaires** correspondent à la conception initiale du stress. Il s'agit des réponses physiologiques d'un organisme face à un agent agresseur (Cannon 1932, Selye 1956). L'agent agresseur décrit dans les premiers travaux est uniquement physique. Il tend à rompre l'homéostasie du sujet qui, pour rétablir son équilibre menacé, répond par les systèmes neuro-hormonaux identifiés par Cannon et Selye : le système sympathique et médullo-surrénalien, et le système hypothalamo-hypophyso-corticosurrénalien. Le modèle physiopathologique est proche de celui de la réaction réflexe.

En 1975, Mason montre que la réponse n'est pas uniquement liée à des stimuli nocifs physiques. Des facteurs psychiques émotionnels peuvent être aussi responsables de l'activation hormonale. Avec cet apport fondamental, l'émotion et la psychologie prennent place dans la modélisation du stress. C'est l'individu (et même l'animal) en situation qui réagissent à un agent stresser. Envisager le stress sous son aspect émotionnel introduit la dimension psychique dans la conception du stress, mais risque d'introduire aussi une confusion. *Certes le stress est émotion mais toute émotion n'est pas stress*. Une émotion peut être bonne ou pénible ; un stress est toujours le résultat d'une agression même si secondairement l'individu peut tirer profit de l'expérience et de la réorganisation

que cet événement stressant induit. Cette idée permet d'introduire la conception actuelle du stress.

**Les modèles transactionnels** envisagent le stress comme une interaction entre la personne et son environnement. La prise en compte de la dimension psychique du stress montre que les réponses physiologiques aux agressions ne sont pas stéréotypées. Elles dépendent de la nouveauté de la situation, de la possibilité pour le sujet de contrôler et de sa capacité de prévoir l'évolution des événements. Le stress ne réside ni dans la situation, ni dans la personne mais dans la transaction entre l'environnement et la personne. Dans une perspective transactionnelle, l'individu n'est pas dérangé uniquement par la situation, mais aussi par l'appréhension qu'il a de celle-ci.

La définition du stress dans sa conception actuelle est la suivante : c'est un phénomène transactionnel bio-psycho-social. Cette définition un peu obscure devient nettement plus limpide quand on écoute Épicure (50-130) nous dire : **«Ce qui trouble les hommes ce ne sont pas les choses, mais les jugements qu'ils portent sur elles.»**

### ► **Qu'est-ce que le concept de burn out apporte à celui de stress?**

En fait, le burn out est la traduction de l'accumulation et de la sommation d'événements face auxquels l'individu n'arrive plus à faire face.

Le burn out représente la mise en échec d'une transaction équilibrée entre le sujet et son environnement.

Les événements auxquels il est soumis sont le plus souvent mineurs mais répétés et émotionnellement difficiles à vivre.

#### **C'est le stress chronique qui construit le burn out.**

L'épuisement professionnel est secondaire à une accumulation de stress au niveau de la personne. Il faut penser le burn out comme un phénomène long et évolutif. Il sera tout à fait inadapté d'employer le terme après un événement aigu et il est préférable de garder la terminologie bien définie des états de stress posttraumatiques. **Ainsi, on parlera d'épuisement professionnel après des expositions à des stress professionnels durant des périodes allant de un à cinq ans.**

L'épuisement professionnel est donc secondaire à un stress prolongé, répété et de longue durée s'intégrant dans un processus de réactions inadaptées de l'individu.

L'idée qui va nous intéresser ici est la suivante : il est clair que les soignants dans leur pratique quotidienne sont soumis à des stress de nature variée. Confronté à d'autres stress divers, l'individu peut réagir de façon violente. Mais ce sont les multiples petits débordements qui «à la longue» vont permettre la constitution du burn out.

L'autre idée importante à laquelle nous a menée l'étude du SEPS est celle de l'inégalité de l'individu face aux agents stresseurs.

**Nous ne sommes pas égaux face au stress.** Chacun peut avoir une sensibilité particulière à un stresseur. Cette sensibilité peut le rendre plus vulnérable dans une situation donnée. Mais la sensibilité au stress se modifie au cours de l'existence car l'individu évolue au cours de sa vie. Des situations qu'il était capable d'assumer à une époque peuvent déborder ses capacités d'adaptation plus tard. Des motivations personnelles qui lui permettaient de faire face à un âge donné peuvent avoir évolué et le rendre moins compétent ou moins volontaire. Ces modifications de l'équilibre personnel doivent être prises en considération pour comprendre l'installation d'un SEPS et permettre au sujet de repenser sa propre histoire.

## ► Épuisement professionnel et insatisfaction au travail

L'insatisfaction au travail doit être distinguée de l'épuisement professionnel. En effet, si l'analyse de l'épuisement professionnel permet de retrouver constamment une dimension d'insatisfaction au travail, en revanche l'insatisfaction au travail n'est pas associée de facto à un épuisement professionnel.

En effet, la satisfaction au travail est un état émotionnel de plaisir découlant de l'évaluation que l'individu fait de son travail à travers le prisme de ses valeurs personnelles (Locke 1969). Cette évaluation est faite consciemment : l'individu est capable de formuler les sentiments de satisfaction et d'insatisfaction de la relation qu'il entretient avec son travail, et des bénéfices qu'il en retire.

Les principales variables de la satisfaction au travail ont été bien étudiées en particulier par Maslow (1954). Dans la théorie des besoins, Maslow analyse la satisfaction de l'individu en fonction

des besoins physiologiques, sociaux, de sécurité, d'estime de soi et d'actualisation de soi.

Mais aussi il faut que les incitations au travail soient réelles et valorisantes – le salaire, la sécurité de l'emploi, les politiques de l'employeur, la relation avec la hiérarchie – et que le contenu de la tâche soit lui aussi source d'estime de soi, d'estime sociale et de développement personnel.

Bédard et Duquette affirment ainsi que « l'insatisfaction au travail se manifeste lorsqu'il y a discordance entre les besoins d'un individu et les facteurs intrinsèques et extrinsèques liés au travail (...) Tout comme l'épuisement professionnel, l'insatisfaction est une expérience psychique négative vécue par l'individu et liée au milieu du travail. La perte du sentiment d'accomplissement dans le travail est une caractéristique observée chez les personnes insatisfaites de leur travail (...) Mais l'épuisement émotionnel, la fatigue physique et la déshumanisation de la relation ne sont pas des manifestations de l'insatisfaction au travail (...) Enfin, l'insatisfaction peut s'exprimer à l'égard de tout type de travail alors que le SEPS est lié à un travail ayant pour but d'aider les gens. »

## **Le syndrome d'épuisement professionnel et les troubles psychiatriques. Une nouvelle catégorie diagnostique de trouble mental?**

Avant d'aborder cette question, il faut positionner le syndrome d'épuisement professionnel par rapport aux troubles dépressifs, anxieux et aux somatisations.

### **► Épuisement professionnel et dépression**

La discussion diagnostique entre « burn out » et « dépression » repose sur les constats suivants :

- Il existe des sentiments dépressifs lors de l'épuisement professionnel, en particulier dans le sentiment de diminution de l'accomplissement personnel.
- Les diverses plaintes somatiques peuvent faire évoquer des diagnostics de dépression masquée ou de dépression essentielle.

– En 1984, Meier avait montré le recouvrement partiel des échelles d'évaluation du burn out avec les échelles de la dépression.

Ces raisons amènent un certain nombre de psychiatres à tenter de réduire le burn out à une forme clinique de la dépression.

Si l'épuisement professionnel ainsi que le stress chronique peuvent faire le lit d'une véritable dépression majeure, nous pensons cependant que l'on doit distinguer « dépression » et « burn out ».

En effet, sur le plan sémiologique, le sentiment de perte d'accomplissement de soi, qui existe dans l'épuisement professionnel couvre à son début exclusivement le domaine professionnel. S'il existe des sentiments dépressifs, ils restent le plus souvent localisés au secteur professionnel et n'envahissent pas les autres domaines de vie. Il n'y a pas habituellement de ralentissement psychique et/ou moteur. Si l'on reste rigoureux sur la définition des critères de la dépression, ils ne sont pas réunis ici. Enfin, tout épuisement professionnel ne débouche pas immanquablement vers une maladie dépressive. Il est clair que l'épuisement professionnel n'est pas non plus assimilable à une dépression réactionnelle, car il n'y a pas de facteur déclenchant nettement identifié, mais l'accumulation d'un stress chronique. Les facteurs déclenchants sont le plus souvent multidimensionnels. Cet état survient chez des sujets en dehors de tout trouble psychopathologique antérieur.

## ► Épuisement professionnel et troubles anxieux

Anxiété, stress et burn out semblent proches. Souvent les mots sont employés les uns à la place des autres. Certes, on a bien l'impression qu'il existe des frontières et un territoire commun.

Les troubles anxieux sont bien définis en psychiatrie. Ce sont des troubles dont la sémiologie, l'évaluation et les modalités thérapeutiques sont bien délimitées. Bien qu'ayant des zones de recouvrement avec le stress, il faut retenir que le stress n'est pas une maladie. Les mécanismes physiologiques et biochimiques actuellement connus du stress sont différents de ceux de l'anxiété. Si le stress peut être générateur d'anxiété, il est clair qu'énoncer ce terme implique d'emblée un contexte extérieur ou environnemental que l'on tend à incriminer.

E. Albert et L. Chneiweiss écrivent à ce sujet : « ... on réalise qu'il en est du stress et de l'anxiété comme ces *faux amis* que l'on rencontre dans l'apprentissage d'une langue. Ils se ressemblent en apparence mais ils ont un sens différent... véritables faux-semblants de la psychologie du XX<sup>e</sup> siècle ».

Comme dans le cas de la dépression, le burn out peut faire le lit d'un véritable trouble anxieux. Mais dans la définition que nous avons retenue, il s'agit plus d'un processus que d'une maladie. Dans le cadre des réactions à un stress chronique que représente le burn out, des sujets différents vont ou non développer une anxiété en fonction de leur capacité à s'adapter aux contraintes qu'ils subissent et justifier une prise en charge spécifique.

## ► Épuisement professionnel et somatisations

Parmi les signes cliniques, les somatisations ont une place particulière car elles représentent une très fréquente occasion de plaintes de la part des sujets épuisés. Aucun des signes cliniques n'est spécifique du burn out. Il est même possible de parler d'épuisement professionnel sans symptôme vrai comme nous le verrons plus loin. Néanmoins, étant donné la fréquence des somatisations il est utile d'en rappeler ici la définition et les limites.

On appelle somatisation<sup>7</sup> un ensemble de troubles représentés par des symptômes physiques multiples, variés, variables dans le temps, habituellement présents depuis plusieurs années pour lesquels le sujet a subi de nombreuses investigations, des bilans exploratoires, tous négatifs. Les symptômes peuvent toucher n'importe quel système ou partie du corps. Ils sont en dehors du contrôle de la volonté, les motifs en sont inconscients. Il n'existe pas de lésion somatique objective à la différence de la pathologie psychosomatique dans laquelle il existe une maladie somatique avec des lésions dont l'évolution est dépendante de facteurs psychologiques.

Les symptômes physiques peuvent concerner de très nombreux appareils et systèmes :

- l'appareil digestif est une cible privilégiée des somatisations : douleurs abdominales, éructations, vomissements, nausées, ballonnements, diarrhées, intolérances alimentaires diverses ;
- la peau : démangeaison, prurit, sensation de brûlures, fourmillements, irritations cutanées ;
- symptôme cardio-respiratoire : hyperventilation, palpitation, douleur de poitrine ;
- douleurs : dorsales, articulaires ;

7. Bottéro A., Canouï P., Granger B. – In : *Psychiatrie de l'adulte*. Éditions Maloine, Paris, 1992, p. 288-290.

- appareil uro-génital : mictions fréquentes psychogènes, dysurie psychogène, règles douloureuses ;
- troubles psychosexuels : désintérêt sexuel, dyspareunie ;
- symptomatologie neurovégétative variée : palpitations, sueurs, bouffées de chaleur, tremblements, sensation de froid.

Le diagnostic positif repose sur la mise en évidence des plaintes somatiques multiples. À la différence du syndrome hypochondriaque, le sujet ne craint pas d'être atteint d'une maladie précise ; à la différence des syndromes de conversion, il ne s'agit pas d'une altération ou d'une perte d'une fonction physique.

Il n'existe pas de trouble psychiatrique évident. Les signes physiques ne sont pas dus exclusivement à l'anxiété et la dépression.

### ► **Le syndrome d'épuisement professionnel : un trouble d'adaptation**

Il est inutile et illicite selon nous de vouloir faire du syndrome d'épuisement une nouvelle catégorie diagnostique des troubles mentaux. Le DSM-IV ne l'a pas retenu à juste titre. H. Grantham écrit en 1985 : «... nous sommes placés face à l'une des deux réalités suivantes devant un sujet qui se présente avec un diagnostic de burn out :

- Soit il s'agit d'un diagnostic erroné, niant le plus souvent un syndrome psychopathologique susceptible de répondre à des mesures thérapeutiques adéquates (il s'agit d'un syndrome anxieux, anxio-dépressif, dépressif, un trouble de personnalité...).
- Soit le diagnostic est correct...» mais, écrit H. Grantham « nous nous trouvons avec une insuffisance de moyens thérapeutiques ou de capacités d'intervention ».

En effet, nous avons vu combien nombreuses sont les possibles entrées symptomatiques dans le cadre de l'épuisement professionnel. (Si nous prenons l'exemple du symptôme : fatigue, asthénie, fatigabilité, nous pouvons discuter de très nombreux diagnostics.)

S'il fallait faire un choix, nous privilégierions le trouble d'adaptation.

**En effet, il est licite de penser le syndrome d'épuisement professionnel comme une forme clinique d'un trouble d'adaptation.**

Le syndrome d'épuisement professionnel ne peut être une catégorie diagnostique mais un diagnostic d'élimination et rétrospectif. C'est un processus que nous allons décrire et constater être à

l'œuvre chez un individu. Secondairement, il sera possible de dire si derrière ce processus psychique se profile un trouble psychopathologique ou un trouble dit d'adaptation lié à des facteurs multiples : personnels, interpersonnels et/ou organisationnels.

## **Le syndrome d'épuisement professionnel et la relation d'aide : qui est touché?**

### **► Le burn out doit-il être limité aux professions dites d'aide ou peut-on l'étendre à toutes les formes de travail?**

Le syndrome d'épuisement professionnel a été décrit depuis 1970 à propos des personnes engagées dans une relation d'aide. Dans les travaux antérieurs, plusieurs auteurs avaient mis l'accent sur la fatigue et les états d'épuisement au travail. On conçoit aisément l'envie d'étendre à d'autres professions la notion de burn out. *A priori*, il n'y a pas de raison pour que l'épuisement professionnel soit l'apanage des professions d'aide. Chaque profession est soumise à des stress que l'on peut analyser en termes de stress aigu et chronique liés aux conditions de travail et au « sujet traité ».

Cependant, si l'on considère le deuxième critère de définition de C. Maslach, S. Jackson : la déshumanisation de la relation à l'autre, la distanciation excessive envers autrui, la réification de l'autre ; en un mot la difficulté de continuer de voir en l'autre toutes les dimensions de l'être humain, il nous paraît alors légitime d'étendre le syndrome d'épuisement professionnel au-delà des professions de santé, chaque fois qu'il existe une relation d'aide ou de soutien envers une personne et chaque fois que de la qualité de cette relation dépend la qualité de l'aide et son efficacité.

De manière non exhaustive, les catégories professionnelles touchées sont :

- les soignants : médecins, et l'ensemble des professionnels dits paramédicaux : infirmiers, aides-soignants, kinésithérapeutes, orthophonistes, orthoptistes, ergothérapeutes, ...
- le personnel médico-social,
- les assistantes sociales et les personnels des services sociaux
- les éducateurs
- les enseignants

- les juges et le personnel pénitentiaire ainsi que les personnels de police et du maintien de l'ordre public
- mais aussi tous les auxiliaires de ces professionnels

Nous soutenons toujours comme nous l'écrivions lors des éditions précédentes de l'ouvrage qu'il n'était pas souhaitable d'étendre la notion de burn out des soignants au-delà des limites marquées par le fait que les personnels sont engagés dans une relation d'aide. Cependant, actuellement, le terme est très souvent employé à propos de la souffrance au travail en général.

L'expression burn out est utilisée pour définir les manifestations du stress chronique au travail et le surmenage professionnel pouvant parfois conduire à une dépression. Mais dans ce cas, on ne retrouve que deux des trois items de la description faite précédemment ; il s'agit de *l'épuisement émotionnel*, équivalent d'un état de stress chronique, et du *sentiment de perte d'accomplissement de soi* avec le cortège de dévalorisation de soi au travail, d'envie de changer de métier, du sentiment de ne plus être compétent ; l'item *déshumanisation de la relation avec autrui* n'a pas la place qu'il occupe dans le burn out des soignants. C'est le « noyau dur » du burn out des soignants car c'est à cause de lui que le soignant ne peut plus faire son métier. C'est lui qui fait le lit de la perte d'empathie, qui peut conduire à la violence, à la maltraitance.

L'expression de la *déshumanisation de la relation avec autrui* que des professionnels autres que ceux engagés dans la relation d'aide éprouvent se manifeste par une distance envers les autres, collègues, familles, amis, une envie d'isolement ou de solitude, une difficulté d'avoir du plaisir avec autrui, voire des sentiments d'agressivité ou de persécution dans les échanges interpersonnels. Cette quasi impossibilité de manifester de l'empathie pour autrui n'a pas les conséquences professionnelles que nous constatons dans le burn out des soignants, même si elle est une source de souffrance psychique.

## ► Les médecins aussi

« *L'une des manières de ne pas résoudre un problème est de faire comme s'il n'existait pas.* » Paul Watzlawick, psychiatre américain.

Il est curieux de constater que les premiers travaux n'ont pas inclus les médecins. C'est une sorte d'omerta qui semblait exister sur le burn out des médecins, alors que les données chiffrées et le constat ne peuvent qu'interpeller le corps médical sur sa santé. L'alerte a été

donnée en 2003 par le Conseil de l'ordre à partir de la révélation d'un nombre anormalement élevé de suicides de médecins dans le département du Vaucluse (11 suicides sur 22 morts chez des médecins en activité dans ce département). Le suicide serait-il l'expression ultime d'un burn out? comme l'écrit Yves Léopold (vice-président de la CARMF) en 2006. Pour tenter de répondre à cette question, plusieurs études sont à notre disposition. Ce sont d'abord celles concernant le suicide des médecins, ensuite celles sur des indicateurs de santé mentale enfin celles sur l'évaluation du burn out et des facteurs de risque. Les médecins libéraux comme les hospitaliers sont touchés par ce type de surmenage professionnel. Tous sont exposés à ce nouveau mal professionnel.

### ***La question du suicide des médecins un sujet devenu un peu moins tabou***

L'analyse de différentes statistiques confirme que dans les pays développés le suicide est une cause importante de décès chez les médecins. Yves Léopold rapporte en 2006 les résultats de l'étude qu'il a menée. Ces données chiffrées ne peuvent laisser indifférents : sur une population totale de 42 137 médecins répartis sur 26 départements, le nombre de décès est de 492, le nombre de suicides est de 69. *L'incidence du suicide sur ces données incomplètes mais sur un effectif important est donc de 14%. Ce taux est à comparer avec celui de la population générale en 1999 : Pour la population d'âge comparable (de 35 à 65 ans) le nombre total de décès fut de 93 346. Le nombre total de suicides fut de 5208, soit une incidence de 5.6%.* Même si cette étude n'a pas une rigueur méthodologique parfaite, l'écart est suffisant pour inquiéter.

Les travaux réalisés dans d'autres pays occidentaux sont aussi concordants. Au Québec, l'étude du Michel Desjardins (et collaborateurs) rendue publique le 16 novembre 2001 à l'occasion du 51<sup>e</sup> Colloque de l'Association des psychiatres du Canada a montré que durant la période 1992 -2000, le taux de décès par suicide chez les médecins de la *Belle Province* a été de 14,3%. Aux États Unis, un article paru dans le JAMA<sup>8</sup> révèle que pendant les quatre décennies passées les médecins se suicident bien plus fréquemment que

---

8. Journal of American Medical Association 2005; 294 : 1189-1191, écrit par Tracy Hampton Ph D sous le titre : «Les experts s'intéressent au risque de suicide chez les médecins».

les non-médecins. Les risques de mourir par suicide sont sept fois plus grands pour les médecins mâles que pour les hommes dans la population générale, toutes catégories professionnelles confondues. Chez les médecins femmes le nombre des suicides est entre 25 et 40 fois plus élevé que dans la population féminine. «*Nous ne savons pas pourquoi il y a un surcroît dramatique dans le taux de suicides chez les médecins-femmes*» affirme Herbert Hendin, M.D., codirecteur de la Fondation Américaine pour la Prévention des Suicides, et professeur de psychiatrie au *New York Medical College*, à New York. Hormis au Québec, les médecins femmes se suicident plus que les hommes. On peut rapprocher ces données de celles concernant les chirurgiens-dentistes. Les chirurgiens-dentistes ont un taux de suicide 2.5 à 5 fois supérieures à celui de la population générale<sup>9</sup>. Le taux de suicide des jeunes chirurgiens-dentistes (22-44 ans) est aussi 2,6 supérieur à celui de la population générale<sup>10</sup>.

L'analyse des ces données peut se résumer ainsi : Le suicide est une cause importante de décès chez les médecins libéraux comme chez ceux travaillant en hôpital ou en clinique. La dépression est une cause majeure du décès par suicide. Concernant les moyens utilisés, l'hypothèse d'une facilitation de l'accès à des moyens de suicide ne tient pas, ils sont semblables à celles de la population générale.

Parmi les marqueurs de risque, il faut retenir que les médecins les plus touchés sont des femmes (sauf au Québec) le plus souvent psychiatres, ophtalmologistes, anesthésistes, médecins généralistes, chirurgiens. Les éléments les plus souvent retrouvés chez les médecins victimes sont les problèmes financiers (dont retard de paiement des cotisations professionnelles), le divorce, l'alcoolisme, des problèmes ordinaux et/ou judiciaires. La maladie mentale, parfois, et la maladie physique complètent la liste. Les autres facteurs invoqués sont la solitude de l'exercice professionnel, la difficulté bien connue des praticiens à passer du rôle de soignant à celui de soigné, les pressions administratives, le rythme excessif de l'activité et la charge de travail.

Mais toutes ces études sont encore bien incomplètes, il y a des suicides qui ne sont pas diagnostiqués, les données sont souvent

9. Alexander 2001- J.AM Dent Assoc, 2001.

10. État de l'IOWA – étude de Simpson.R, Beck , Jakobsen J Simpson J «Suicide statistics of dentists in IOWA 1968-1980». J AM Dent Assoc,1983, 107(3).

incomplètes. Il n'y a pas eu d'entrevue auprès des suicidants permettant de faire une analyse plus fine et perspicace des facteurs de risques et des aides à apporter. Enfin il serait intéressant d'avoir les données sur les tentatives de suicide et les suicides chez les étudiants en médecine.

### **Des indicateurs concernant la santé mentale des médecins**

Un certain nombre d'indicateurs concernant la santé mentale des médecins français méritent d'être considérés. La population des médecins présente deux fois plus de dépression que la population générale. Le nombre de journées indemnisées par la CARMF est en augmentation récente : + 3,8 % en 2000, + 12,4 % en 2001, + 6,5 % en 2002. Les affections psychiatriques arrivent en seconde position (18 %) après les cancers (21 %) comme motifs d'interruptions temporaires de travail, avant les affections cardio-vasculaires (12 %). Enfin les affections psychiatriques sont la première cause d'invalidité (40 %) chez les médecins (affections cardiovasculaires : 17 %).

Cette représentation indirecte de la santé mentale mérite d'être lue avec prudence mais elle est peut être le reflet d'une certaine difficulté pour les médecins de vivre longtemps en bonne entente avec leur profession.

### **Le burn out des médecins libéraux et hospitaliers**

Les travaux sur le burn out apportent un éclairage intéressant tant chez les médecins libéraux que chez les hospitaliers.

Les médecins libéraux ont eu à faire face ces dernières années à des exigences et des contraintes grandissantes, non seulement de la part des pouvoirs publics mais aussi des patients. Plusieurs études montrent un niveau de stress particulièrement élevé parmi les médecins et l'existence d'un profond malaise. Truchot<sup>11</sup> montre que 47 % des médecins libéraux de Bourgogne sont en état d'épuisement émotionnel, et 37 % sont dans une état de déshumanisation de la relation, selon les critères retenus par l'échelle MBI (*Maslach Burn out Inventory*). Gleizes révèle que, en Haute-Garonne et à Paris, 47 % des médecins se disent prêts à changer d'activité et, en

---

11. Truchot D. le Burn out des médecins libéraux de Bourgogne. Rapport des recherches pour l'union professionnelle des médecins libéraux de Bourgogne. Département de psychologie 2001.

cas de cessation d'activité, 25 % d'entre eux sont décidés à changer de métier et 23 % à prendre une retraite anticipée.

Les facteurs régulièrement retrouvés sont : la surcharge de travail et le fait de devoir travailler rapidement (J. Latourelle), les contraintes administratives et l'augmentation de tâches (70 %), le poids financier et de la fiscalité (82 %), le harcèlement téléphonique (62,3 %), des perturbations dans la vie privée (56,5 %) (Gleizes et Favazet, 2002). Les problèmes organisationnels apparaissent au premier plan : devenir un gestionnaire, un administratif, l'œil constamment rivé sur les prélèvements bancaires est une source d'épuisement pour les médecins. D'autant plus qu'ils ne peuvent plus actuellement se faire aider par un secrétaire qui les déchargerait d'une partie de ce travail.

Le fait de travailler vite est à mettre en corrélation avec la non revalorisation des honoraires et le système de paiement à l'acte. Il est clair que pour ne pas allonger la journée de façon démesurée, le seul moyen de faire plus d'actes est d'écourter les consultations et donc de travailler vite.

Les charges qui pèsent sur l'exercice médical sont augmentées mais variables entre spécialités. Les médecins libéraux ont un taux de charges assez homogène : 45 à 50 % des honoraires à l'exception des anesthésistes et des radiologues mais en fait, c'est plus la variation du niveau d'honoraires qui explique la disparité des revenus. Cette disparité dans les revenus suscite une certaine grogne de la part des médecins. Enfin, l'appartenance au secteur 2 qui autorise le dépassement d'honoraires (secteur 2 gelé depuis 1991) est une source de disparité à prendre en compte.

L'analyse de la charge de travail mérite d'être faite avec prudence. En effet, au-delà de la quantité d'heures passées auprès des patients, c'est le temps passé à accomplir des tâches administratives qui semble plus être une source de stress que le travail lui-même.

En effet, il est clairement établi que la durée hebdomadaire de travail des médecins libéraux a progressé depuis une dizaine d'années d'environ 3 heures. Plus de la moitié des médecins travaillent plus de 50 heures par semaine avec en moyenne un nombre d'actes de 109, toutes spécialités confondues. 37 % d'entre eux sont installés seul (J. Latourelle enquête sur le burn out des médecins spécialistes libéraux de la région Poitou-Charente.). Mais parallèlement, le travail de nuit et de week-end a diminué. Cette diminution se vérifie surtout pour les généralistes, les pédiatres

dans les grandes villes et en Île-de-France mais ce n'est pas tant le nombre d'heures ni le nombre de patients qui a une influence sur le score de burn out. Toute charge de travail ne signifie pas fatigue, épuisement ou insatisfaction. L'environnement, l'ambiance, le climat relationnel et interpersonnel tiennent une part importante dans le phénomène de burn out. La quantité de travail que peut supporter l'individu est d'autant plus importante que le contexte professionnel est positif. Cette notion est un point commun reconnu dans toute l'analyse sur le burn out. Si un médecin ou une personne travaillant dans la relation d'aide se sent reconnu(e) et valorisé(e), elle va être moins fatiguée qu'une autre. Par conséquent, il faut parler davantage de charge psychique que de charge de travail pour bien apprécier ce facteur.

En ce qui concerne les relations difficiles avec le patient, elles ne sont pas citées parmi les facteurs de stress les plus fréquents.

Les cas difficiles, la confrontation avec la maladie grave ou la mort sont certes des événements stressants mais ils sont attendus. Ces situations peuvent donc être acceptées comme faisant partie des contraintes et des exigences psychologiques normales inhérentes au métier.

En revanche, les médecins se déclarent affligés du changement de mentalité des patients. L'irrespect, les exigences, l'agressivité sont des phénomènes nouveaux. De tels comportements sont sources d'augmentation de l'épuisement professionnel. Les agressions chaque fois qu'elles existent, sont un facteur de stress de haut niveau.

Le changement de mentalité des patients représente une source de tension inacceptable. En effet, la médecine générale comporte une grande part de relationnel et les médecins en sont conscients. C'est ce qui fait la valeur et l'intérêt du métier mais la modification de la position du malade consommériste fait que la médecine devenue un bien de consommation comme un autre donne l'impression au médecin d'être un prestataire de service et à son cabinet un « hypermarché de la santé ».

A côté de la perte de la reconnaissance et du prestige de la profession, les médecins jugent que leur rémunération n'est plus à la hauteur des efforts exigés d'autant plus qu'ils sont jugés par certains responsables politiques comme les uniques responsables des déficits de l'assurance maladie de notre pays.

Tous ces éléments conduisent à mettre à mal l'identité du médecin et augmentent la difficulté de se réaliser soi-même.

Aujourd'hui le médecin n'a plus la même reconnaissance sociale. La reconnaissance dans le travail participe à l'aménagement narcissique et la reconnaissance de l'estime de soi. Bien que gagnant encore correctement leur vie, c'est leur qualité de vie professionnelle qui est en jeu. Ceci n'est pas sans incidence bien sûr sur la vie privée et la stabilité émotionnelle et affective.

Chez les hospitaliers, la situation est analogue. Nous citerons en exemple, une enquête prospective multicentrique française un jour donné réalisé le 25 mars 2004; elle apporte une photographie intéressante de l'épuisement professionnel des internes, chefs de cliniques et praticiens hospitaliers des services de réanimations adultes des hôpitaux publiques. Un niveau élevé d'épuisement professionnel a été retrouvé chez 46,5 % des répondeurs (978 questionnaires analysés sur 1 189 médecins des 189 services répondeurs sur 318 contactés). Ce score de burn out élevé au MBI était associé de façon significative avec le sexe féminin, la charge de travail, les problèmes relationnels au sein de l'équipe et la prise de décision d'un arrêt de soins<sup>12</sup>...

### **Pourtant ils continuent!**

C'est probablement l'une des raisons qui explique le nombre important de dépression dans le corps médical. Les médecins n'entendent pas les signaux d'alerte du burn out. Ils passent outre et c'est uniquement quand l'état physique et/ou psychologique ne leur permet plus de travailler qu'ils demandent de l'aide. Attentifs à autrui, ils ont du mal à s'écouter eux-mêmes, et ce d'autant plus que la notion de dépression a mauvaise presse chez les médecins pour eux-mêmes. La connotation de faiblesse, de vulnérabilité voire de vexation est encore présente dans l'inconscient individuel et collectif du corps médical. Pour eux, consulter un psychiatre est loin d'être simple; est-ce pour eux le témoin de la marque d'une faiblesse? Cela les blesse-t-il dans leur orgueil ou leur narcissisme? Ou bien cette difficulté à consulter un psy n'est-elle pas due à leur formation essentiellement centrée sur le somatique et les technosciences? Mais peut-être que cela est en rapport avec le fait que personne ne se soit jamais suffisamment préoccupé de leur santé mentale au temps de leur sélection pour les études médicales.

12. Embriaco N Am J Respi Crit Care Med 2007 ; 175 : 698-704).

Michaël Balint a popularisé et diffusé au sein du corps médical l'idée que le médecin lui-même avait une place et une fonction importante dans le traitement de la maladie. C'est lui qui a permis à beaucoup de médecins de prendre conscience de la dynamique relationnelle entre le médecin et le malade. S'il est une œuvre dont on peut s'inspirer pour comprendre la relation soignant-soigné, c'est bien la sienne. Comme il l'a si bien montré dans ses écrits, il faut savoir «se prescrire» mais, comme pour un médicament, il faut savoir respecter la posologie et ne pas dépasser la bonne dose. C'est «l'oubli» de cette juste mesure qui mène le médecin au burn out. Sa relation à l'autre tombe malade et il (le médecin) devient lui-même malade de son métier et victime de son idéal. Les raisons de cette souffrance sont multiples et sont développées plus loin. Mais il est clair que nous assistons actuellement à une souffrance du corps médical qui peut surprendre par l'ampleur du phénomène et mérite surtout qu'on n'ose en parler. Il prend racine dans une évolution de nos valeurs sociales et dans une déshumanisation de la cité.

Ainsi, les origines du malaise sont de mieux en mieux identifiées; il s'agit d'un surmenage marqué des médecins qui doivent faire face à une charge psychique et physique importante et d'un rythme souvent inadapté à ce que qu'exige un travail de contact, de patience, d'empathie et de réflexion. C'est aussi une activité vécue dans la solitude avec peu d'échange et bien peu de soutien.

Si l'on tente d'analyser la perception du travail et de l'identité professionnelle par les médecins salariés et libéraux, on se rend compte que tous témoignent d'un sentiment commun d'une perte de pouvoir et d'une altération de l'image de la profession sous la double pression des pouvoirs publics et des usagers.

Le rêve humaniste est mis l'épreuve des réalités administratives et comptables. Le vécu de harcèlement par les caisses d'assurances maladies, l'angoisse du judiciaire et des malades, la position des politiques rendent le vie professionnelle pesante et préoccupante. Maintenir un équilibre harmonieux entre vie familiale, personnelle et vie professionnelle devient bien souvent une mission impossible. Pourtant le passion reste souvent, le goût du métier aussi. Mais quand le burn out s'installe de façon insidieuse et sournoise, le médecin a bien du mal à le reconnaître, à en parler, lui qui pourtant fait quotidiennement cela pour autrui.

Les conseils ne manquent pas pour pouvoir conserver une bonne qualité de vie au travail : être à l'écoute de soi-même pour mieux soigner les autres, éviter les auto prescriptions souvent mal adap-

tées, mais avoir comme le suggèrent nos collègues dentistes néo-zélandais, un médecin traitant qui ne soit ni un ami, ni un proche mais avec qui il est possible de parler afin de n'avoir jamais à l'utiliser comme médecin, développer des supports personnels et professionnels, ne pas hésiter à travailler la relation d'aide car soigner son prochain n'est pas tâche aisée, savoir demander de l'aide...

Il s'agit là de conseils bien utiles certes mais qui reposent sur le fait de reconnaître en soi les signaux d'alerte pour agir rapidement. En effet, si le burn out n'est pas une dépression mais comme nous l'avons écrit plus haut mais un trouble d'adaptation, il peut faire le lit d'un état dépressif. C'est pourquoi il est utile de mettre en place une vraie politique de dépistage du burn out et de la dépression chez les médecins et probablement durant les études de médecine. Une telle politique pourrait inclure :

- de permettre aux futurs étudiants de prendre conscience de la distorsion possible entre leur vision idéalisée d'un métier certes magnifique, et sa réalité quotidienne ;
- l'amélioration des aptitudes à la gestion des futurs praticiens ; - de poser la question du risque à chaque action intentée par l'Ordre ou par un tiers contre un médecin, à chaque retard de paiement des cotisations dues ;
- de sensibiliser les groupes de FMC et tout le tissu associatif sur le problème du suicide, ainsi que sur l'aspect nécessaire d'une confraternité bien conduite, d'une solidarité humaine meilleure ;
- de l'instauration d'une véritable « médecine du travail » des médecins, etc.

Il reste bien d'autres idées à imaginer et à mettre en œuvre par les facultés de médecine et les structures ordinales dans le cadre de programmes d'aide, de dépistage et de soutien afin de faire que le burn out ne soit pas une crise désespérée mais une crise existentielle maturative (voir chapitre XX).

### ► **Le « burn out par ricochet » et le « burn out par procuration »**

Certains personnels administratifs ou auxiliaires travaillant dans des structures médicales peuvent vivre une situation analogue au burn out par la biais de deux modes particuliers.

Le premier mode est ce que nous pourrions appeler «**un burn out par ricochet**» : certains secrétariats médicaux peuvent subir par ricochet les secousses émotionnelles que vivent les soignants, venus s'épancher, se plaindre ou déjouer leur agressivité auprès d'eux.

Les secrétariats hospitaliers et médicaux ne sont pas directement en relation avec le malade et la maladie, mais ils vont vivre aussi à leur façon la dimension émotionnelle et humaine de ces événements de la vie. Ce sont eux qui saisissent les comptes-rendus médicaux. Ils entrent ainsi dans l'histoire du sujet malade. C'est par ce biais qu'ils partagent des accidents de vie auxquels ils peuvent parfois s'identifier. Mais les secrétariats sont aussi des lieux de paroles particulier où passent les soignants pour boire un café, demander des travaux, des renseignements, des services, pour se détendre et partager cet humour hospitalier si particulier. C'est là aussi que certains soignants viennent décharger leur agressivité, leur «ras-le-bol»... et les secrétaires écoutent, partagent, subissent...

Le second mode de burn out du personnel non soignant est «**un burn out par procuration**». Il concerne là aussi, le personnel de secrétariat ou chargé des prises de rendez-vous. Du fait des échecs ou des insuffisances relationnelles du personnel soignant, ces personnes vont entendre le discours de patients souvent chargé d'émotions, parfois de plaintes. Le burn out par procuration met l'accent sur un dysfonctionnement grave de la pratique des soins. Il apparaît chez des personnes qui ont des fonctions dans l'organisation des soins aux patients : personnes chargées des prises de rendez-vous, de l'accueil, des dossiers administratifs etc. Comme nous avons pu l'observer parfois, certains services ou médecins ne peuvent ou ne veulent pas prendre le temps d'écouter leur patient. Quand l'acte technique, même excellemment fait, est par trop déshumanisé, quand l'acte médical est réalisé sans parole, sans une considération suffisante pour la personne, il faut que l'émotion puisse se déverser quelque part. C'est alors les personnels administratifs qui reçoivent, malgré eux, des décharges émotionnelles excessives que les patients frustrés d'écoute viennent exprimer à l'occasion de leur démarche administrative.

### ► Particularités de l'épuisement des aidants naturels

Décrits par les auteurs canadiens, d'autres personnes non professionnelles peuvent vivre des équivalents de burn out. On appelle

aidants naturels les personnes qui du fait des liens affectifs, familiaux, amicaux qu'ils ont développés avec une personne malade, vont occuper une fonction de relation d'aide alors qu'ils n'ont pas le statut de professionnels de santé. Ce sont par exemple les parents d'une personne âgée, d'un enfant handicapé ou malade chronique.

La médecine moderne a développé des techniques de soins ambulatoires et à domicile qui peuvent être confiés au malade et à ses proches. Les familles se sont vues confier des technologies médicales complexes : nutrition entérale ou parentérale, épuration extrarénale, soins de stomies, changement de certaines prothèses, ventilation à domicile. Celles-ci apportent un réel confort pour le malade et lui permettent surtout de rester dans son cadre familial et professionnel. Mais, si elles évitent au patient de séjourner à l'hôpital, elles transforment bien souvent le domicile sinon en hôpital en tout cas en infirmerie. Les proches doivent eux aussi adopter une position de soignants envers leur enfant, leur parent, leur conjoint. Or il est clair que la bonne distance relationnelle d'un soignant n'est pas la même que la distance affective, amoureuse ou amicale. C'est un bien étrange exercice que l'on demande aux aidants naturels, celui de passer de la position de proches à celle de soignants. On n'approche pas un corps malade comme on approche un corps aimé.

Or ces traitements peuvent durer très longtemps. La souffrance, l'angoisse, les difficultés matérielles et organisationnelles de la vie avec un grand malade peuvent user les proches et les mettre dans l'impossibilité d'accomplir ces tâches d'aidants. Eux aussi s'épuisent et n'arrivent plus à poser une juste mesure envers leur proche malade. Ils peuvent ainsi souffrir d'un burn out.

Les conséquences les plus visibles sont la fatigue, l'exaspération, l'absence apparente d'humanité envers le malade ou la dévotion telle qu'elle en devient pathogène pour le malade et tout l'entourage. On peut voir apparaître l'éroussement des relations effectuées entre le malade et sa famille, des erreurs techniques et parfois même de la violence et de la maltraitance. Le burn out des aidants naturels aboutit à la perte de dynamique relationnelle familiale qui est une source unique d'aide et de soutien au cours de la maladie tant pour le patient que pour les soignants.

C'est aux équipes médicales à prendre conscience du risque de burn out des aidants naturels et d'anticiper l'usure. Il faut accompagner les aidants naturels et leur apporter un soutien émotionnel, mais aussi la possibilité de se décharger des soins pendant un temps

(hospitalisation, lieu de répit, HAD, auxiliaire de vie, etc.). Il y a là un vaste champs de travail tant dans la prévention du burn out des aidants naturels par une information et une formation des familles que dans le traitement du burn out quand celui-ci est installé. Il faut bien reconnaître qu'à l'heure actuelle rien n'est encore fait dans ce sens.

# 4 Le syndrome d'épuisement professionnel : un concept utile? Un phénomène existentiel

## Le syndrome d'épuisement professionnel, un concept utile?

Le syndrome d'épuisement professionnel est indispensable en tant que modèle d'analyse d'une réalité psychosociale du retentissement de la fonction soignante chez l'individu. À ce titre, il concerne le médecin de santé publique, le médecin du travail, le médecin généraliste, le psychiatre le psychologue et le sociologue, mais aussi les nombreux acteurs qui interviennent dans l'organisation de la vie au travail (patronat et syndicat).

Il permet aux soignants de pouvoir aborder leur souffrance au travail sans craindre d'être montré du doigt comme mauvais soignant ou comme soignant sans capacité de résistance aux stress. À ce titre, il concerne tous les cadres infirmiers et les personnes soucieuses de la formation professionnelle aux métiers de soignants y compris les médecins.

Ce concept est indispensable en tant que forme clinique de la pathologie du stress chronique. À ce titre, il élargit les notions classiques sur le stress et ses conséquences. Dans le cadre vaste du stress et de sa pathologie, il est **une forme de stress spécialisé**. Il définit un processus psychodynamique entrant dans la psychopathologie de

la relation d'aide. À ce titre, c'est un concept intéressant pour le psychothérapeute et le psychologue clinicien. Enfin et surtout, il permet d'ouvrir un chapitre nouveau et trop souvent ignoré, celui de la relation d'aide et de sa psychopathologie. Il nous engage à réfléchir à cette dimension de l'acte médical. Comment l'aborder? l'enseigner? Comment préparer suffisamment les jeunes étudiants futurs soignants à ce type de relation?

En conclusion, nous pensons devoir garder l'entité « syndrome d'épuisement professionnel » en considérant les éléments suivants :

- les symptômes importants sont de type troubles de l'humeur variables, avec un épuisement émotionnel et fatigue,
- les symptômes sont essentiellement psychiques et comportementaux plus que physiques,
- l'installation est progressive et due à de nombreux facteurs de stress professionnels,
- ils surviennent chez des sujets normaux, indemnes de toutes pathologies psychologiques antérieures,
- engagés dans une relation d'aide,
- caractérisés par une altération de la qualité de la relation thérapeutique et en conséquence des performances au travail.

C'est un processus évolutif dont la psychopathologie est particulière et se situe au cœur de la fonction soignante.

L'hypothèse la plus intéressante est de considérer le syndrome d'épuisement professionnel des soignants comme un des aspects de la pathologie de la relation d'aide. **Quand la relation d'aide « tombe malade », la symptomatologie devient celle d'un burn out.**

C'est pourquoi le burn out syndrome ne mérite d'être conservé que sous cet aspect et uniquement celui-là. Son intérêt est bien celui de mettre l'accent sur la perte de la qualité de la relation à l'autre, aspect insuffisamment enseigné dans la formation des soignants.

## **Le syndrome d'épuisement professionnel : un phénomène existentiel**

Le SEPS est un concept intéressant et utile dans l'approche de la souffrance des soignants. L'analyse des différents aspects du syndrome nous a conduit à poser l'hypothèse qu'il est l'expression de **la pathologie et de la difficulté de la relation d'aide.**

Cependant, il semble se situer en permanence dans un « entre deux » qu'il est important d'expliquer ici si l'on ne veut pas être renvoyé à notre critique de départ : le burn out, un concept fourre-tout.

C'est en ayant clairement conscience de la manière dont ce syndrome nous a amené à passer d'un registre de pensée à un autre que nous pourrions en comprendre sa valeur.

Est-il l'identification de l'état final d'un soignant usé par son travail ou la description d'un processus psychopathologique ?

Freudenberger a initialement décrit des symptômes psychiatriques qu'il a rattaché au burn out. Mais aucun de ces symptômes n'est spécifique. Quand le burn out s'exprime par des symptômes, il s'agit de troubles anxieux, anxio-dépressifs, dépressifs, d'équivalents somatiques que les psychiatres savent reconnaître sans avoir besoin de recourir au terme d'« épuisement professionnel ». Le symptôme en psychiatrie est, comme l'indique son étymologie (σύπτωμα, accident, coïncidence), un signe révélant une particularité de l'état psychoaffectif et du fonctionnement mental du sujet qui souffre... Le burn out n'est pas un symptôme. Mais des symptômes peuvent manifester un burn out. Le burn out peut avoir comme état final des manifestations psychiatriques. Mais c'est en tant que processus psychopathologique qu'il est intéressant à étudier.

Avec les travaux de Maslach et Jackson, l'avancée sur la définition semble se faire, mais en passant sur un tout autre registre. En décrivant un ensemble de trois items et en élaborant un autoquestionnaire étalonné, il a pu sembler que l'on arrivait à une objectivation d'un syndrome. Mais ces items ne sont pas les éléments d'une triade diagnostique ou d'un ensemble de critères dans l'esprit des classifications nosographiques DSM-III-R et suivantes et CIM-X. Les éléments (épuisement émotionnel, déshumanisation de la relation, perte d'accomplissement de soi) n'existent pas toujours en même temps et ne sont pas tous nécessaires au diagnostic.

Nous ne sommes pas dans une nouvelle catégorie nosographique bien que la description tente d'en adopter l'apparence. Il n'est pas nécessaire de passer par une analyse en « extériorité » et d'en faire un cadre nosographique nouveau pour valider un mouvement psychique. C'est par une approche psychopathologique « de l'intérieur » que nous avons vu l'intérêt du burn out. En analysant le syndrome de façon psychodynamique, nous en avons défini la valeur. La déshumanisation de la relation a une fonction défensive vis-à-vis de l'épuisement émotionnel. Pour se protéger de l'effet

dévastateur des émotions qu'il ressent le soignant prend des distances vis-à-vis de l'autre. Mais en agissant ainsi, il se met en rupture avec un idéal qu'il s'était fixé : aider, soigner. C'est donc un mouvement psychique qui est décrit et reconnu dans le burn out.

### **Mais le burn out n'est-il qu'un phénomène psychopathologique ?**

Ce n'est pas seulement des raisons psychologiques qui mènent au burn out. Il n'est pas la description d'un mécanisme psychopathologique particulier. Le mouvement décrit fait appel à des phénomènes connus de la causalité psychique. **La particularité réside dans la question traitée** (Goldenberg) : **la relation d'aide** et les conditions d'exercice de celle-ci. Poser le problème de l'épuisement émotionnel des soignants, c'est reconnaître de façon non pathologique qu'ils sont des hommes et des femmes doués d'une sensibilité qui peut avoir des limites. C'est aussi mettre l'accent sur la violence des émotions qu'ils peuvent rencontrer. C'est enfin mettre en évidence l'humanité de la fonction soignante par rapport à la technicité des actes. Décrire la déshumanisation de la relation en terme de souffrance vécue permet d'ouvrir tout un champ de réflexion sur la dimension relationnelle de l'acte soignant et la difficulté d'être à la **bonne distance**. Évaluer le sentiment de perte de l'accomplissement de soi est plus qu'affirmer une position dépressive. C'est mettre en hypothèse qu'il existe dans la profession de soignant une recherche d'épanouissement dans la relation avec un être en souffrance.

En étudiant la problématique du burn out, d'autres questions vont apparaître comme la difficulté de la relation d'aide, la confrontation avec la souffrance et la mort, les limites et le sens de l'existence. C'est pourquoi si nous considérons le syndrome d'épuisement professionnel des soignants comme d'abord une pathologie de la relation, il faut aussi l'envisager comme un **phénomène d'ordre existentiel**. Il se trouve à l'interface de nombreux domaines de pensée. C'est aussi en cela qu'il peut nous être utile. Il n'est pas formulé en terme de pathologie psychique, ou psychiatrique parce qu'il n'en est pas une, il évite de poser un diagnostic, car il n'en est pas un. Grâce à cela, il respecte la déontologie et l'éthique médicale. Aucun individu n'a envie qu'on parle de ses difficultés en terme de pathologie ou d'anormalité. C'est pourquoi le concept a tant de popularité. En même temps, il apporte dans sa dimension existentielle une ouverture à la réflexion non seulement sur le fait

d'être soignant mais tout simplement d'exister en tant qu'être humain.

Ainsi la situation particulière de ce concept peut être un avantage important pour tous ceux qui osent aborder la problématique de la relation à autrui car il est un outil plein de ressource et respectueux de la personne.

# 5 Évaluation de l'épuisement professionnel

## L'évaluation : objectifs et écueils

L'évaluation en sciences humaines est marquée d'une caractéristique commune à toutes les approches quantitatives d'un vécu, à savoir, la difficulté qu'il y a à quantifier du qualitatif mais aussi la nécessité de le faire. Comment objectiver par une ou plusieurs données chiffrées du subjectif? Comment lire ces résultats sans risquer de perdre le sens de la question posée?

Dans le domaine psychologique, les réserves et critiques à l'égard d'une observation psychologique quantifiée sont nombreuses : vision de l'individu et de son vécu trop réductrice, opposition de l'objectif au subjectif, précision du langage numérique incompatible avec l'imprécision inévitable, voire souhaitable des observations psychologiques.

Malgré ces critiques, l'intérêt pour le quantitatif demeure évident. On tente de quantifier le qualitatif dans des domaines variés, ce qui permet de profiter de l'apport précieux des statistiques. Le concept de burn out n'échappe pas au courant quantitatif et s'y inscrit même de façon originale puisque c'est à travers le travail d'élaboration de la première échelle d'évaluation destinée à l'appréhender quantitativement que s'est dégagée la structure tridimensionnelle du syndrome.

### ► Que nous apporte l'évaluation quantitative d'un vécu subjectif?

L'approche quantitative facilite le constat objectif d'observations cliniques et contribue ainsi à la reconnaissance du concept considéré.

L'évaluation quantitative implique l'élaboration d'outils méthodologiques fidèles, fiables, reproductibles et validés ainsi que des méthodes d'étude obéissant à la rigueur scientifique. L'élaboration de tels outils permet la mise en place d'études comparatives et la recherche de corrélations avec divers facteurs, notamment, dans le cadre du burn out, avec ceux du stress.

L'évaluation permet enfin de rendre crédible des données aux yeux de ceux qui n'ont pas d'approche clinique et/ou personnelle du type de sujet considéré. Dans le cas du SEPS, cela pourra notamment encourager une prise de conscience chez les autorités de tutelle, ainsi que la nécessité d'obtenir des moyens de formation, d'information et d'évaluation nécessaires à toute action de prévention.

### ► Approche quantitative du burn out

L'intérêt d'une approche quantitative du burn out est de permettre d'une part d'apprécier la présence ou non du syndrome dans une population ciblée (but : diagnostic) et de répondre aux objectifs cités plus hauts, d'autre part, par l'utilisation conjointe d'autres échelles, de rechercher les facteurs en cause dans le SEPS.

Les études comparatives permettent, par l'association de différentes échelles, de rechercher des corrélations entre facteurs spécifiques (conditions de travail, caractéristiques sociodémographiques) et épuisement professionnel. Ainsi une échelle de burn out est rarement utilisée seule, son association avec d'autres échelles se révélant plus riche en matière de recherche.

Le désir d'évaluer l'épuisement professionnel apparaît très tôt dans l'histoire du syndrome. On note là une particularité du burn out : **le syndrome se dessine en même temps que s'élaborent des instruments de mesure.**

L'approche quantitative apparaît donc, à la fois comme faisant partie intégrante de l'histoire du concept et de son développement, et comme le garant de son unité et de son sens en encourageant l'objectivation et l'évaluation du syndrome lui-même.

## Instrument d'évaluation du burn out syndrome

De multiples instruments de diagnostic et d'évaluation du SEPS, destinés majoritairement aux professionnels de la santé et du travail social, ont été élaborés depuis la caractérisation du concept. D'autres outils d'évaluation ont également été créés afin de mesurer les modes de réponse que chacun choisit d'apporter selon son tempérament et la situation contextuelle. Ces réponses sont à comprendre comme étant des stratégies d'ajustement ou *coping* et sont classifiées grâce à ces échelles d'évaluation révélant, nous le verrons, des fonctionnements aussi variés que singuliers pour diminuer l'impact du stress (voir les différents types d'attitudes constatées face au stress, page 87).

L'ensemble des outils est, selon sa valeur statistique et son champ d'application, classé en deux groupes : celui des méthodes quasi cliniques ou à validité statistique limitée, et celui des méthodes ayant fait l'objet d'une analyse statistique de données, sur des populations appropriées et soumises à plusieurs études de validité.

Il s'agit dans le premier cas de méthodes d'évaluation dite « portée restreinte » et dans le second, des méthodes « à large portée » (Girault-Lidvan).

Les méthodes de « portée restreinte » consistent en des descriptions cliniques, des inventaires d'états psychologiques et de comportements liés au travail. Il s'agit d'instruments élaborés dans le cadre de recherches ponctuelles. Nous citerons pour exemples le *burn out questionnaire* de Freudenberger et Richelson et la *Staff burn out scale for health professionals* de Jones. Ces instruments privilégient l'individuel, centrant principalement leur évaluation sur l'état physique et psychologique du sujet. Les aspects organisationnels et relationnels (prise en compte des relations entre collègues de travail) inhérents à toute situation de travail se trouvent évacués au profit de la dimension individuelle.

Les méthodes d'évaluation « à large portée » sont surtout connues à travers deux échelles d'évaluation : le *Maslach burn out inventory* de Maslach et Jackson, communément nommé le MBI, et le *burn out measure* de Pines et Aronson, le BM. Ce dernier évalue surtout la composante « épuisement émotionnel » tandis que Le MBI appréhende le SEPS dans ses trois dimensions : l'épuisement émotionnel,

la déshumanisation de la relation et la perte de sentiment d'accomplissement de soi.

Leur passation se fait sur le mode de l'autoévaluation.

### ► Le « burn out measure »

Le BM se compose de 21 échelles parmi lesquelles quatre sont positivement connotées : « être heureux, optimiste, énergique et satisfait de sa journée », tandis que les 17 autres sont négativement connotées : « sentiment d'être pris au piège ou anxieux, fatigué et déprimé... ». Les réponses s'échelonnent selon la fréquence allant de 1 (jamais) à 7 (toujours).

Le BM apparaît bien corrélé avec plusieurs facteurs intéressants tels que le degré de satisfaction au travail et dans la vie, l'autonomie et le feed-back au travail, le taux de turn over et la qualité du support social. De plus, il est fiable et simple à utiliser.

### ► Le « Maslach burn out inventory »

Le MBI, dans son échelle définitive, se compose de 22 items et de trois dimensions ou sous-échelles : l'épuisement émotionnel évalué à l'aide de 9 items (ex : *je me sens plein d'énergie* ou *je peux comprendre facilement ce que mes malades ressentent*). La déshumanisation évaluée à l'aide de 5 items (ex : *je ne fais pas vraiment attention à ce qui arrive à plusieurs de mes patients*). Enfin, l'accomplissement personnel évalué à l'aide de 8 items (ex : *j'ai accompli plusieurs choses utiles dans ce travail, je résous avec efficacité les problèmes de mes patients*).

À l'origine il était demandé d'évaluer chaque item en fonction de deux critères :

- un critère de fréquence cotée de 0 à 6 (de *jamais* à *chaque jour*);
- un critère d'intensité cotée de 1 à 7 (de *très peu* à *énormément*).

Actuellement, compte tenu des fortes corrélations observées entre les deux évaluations, le critère d'intensité est abandonné par certains chercheurs. La version du MBI citée en annexe (page 223) ne fait apparaître qu'une unique évaluation en terme de fréquence (traduction Fontaine); cependant certains auteurs soulignent « qu'il peut être utile à des fins de recherche, de recourir à cette double évaluation, d'autant plus que le contexte professionnel implique un

rythme d'activité irrégulier et imprévisible ; l'évaluation des symptômes selon leur intensité est dans ce cas plus pertinente et plus aisée que l'évaluation selon leur fréquence» (Girault-Lidvan).

Un niveau élevé de burn out se manifeste au travers des scores élevés sur les sous-échelles «épuisement émotionnel» et «déshumanisation», associés à un score faible sur l'échelle «accomplissement personnel». Chaque score est obtenu en sommant les valeurs (0 à 6 pour le critère de fréquence) attribuées à chaque item composant la sous échelle considérée.

Un niveau modéré de burn out se lira au travers des scores modérés sur chaque échelle. Ainsi, un niveau faible ou l'absence de burn out, sera appréciable au travers des scores faibles sur les échelles «épuisement émotionnel» et «déshumanisation» associés à un score élevé d'«accomplissement personnel».

L'échelle MBI constitue actuellement le meilleur instrument d'évaluation du burn out particulièrement auprès des professions d'aide.

Son utilisation en dehors du champ de ces professions nécessiterait quelques modifications, notamment dans la formulation des items. En changeant le terme de «malade» ou de «bénéficiaire» par celui de «collègue», comme on pourrait être tenté de le faire dans le cadre, par exemple, d'une étude ciblée sur le personnel administratif, on modifie le sens même de ce que l'on cherche à évaluer : les relations entre collègues de travail ne sont pas assimilables aux relations établies avec les patients dans le cadre d'une relation de soin. La relation d'aide, par ses dimensions de soutien et responsabilité vis-à-vis d'un individu en souffrance physique ou psychique est tout à fait singulière.

C'est, nous semble-t-il, dans ce cadre précis de relation d'aide que le concept de burn out et par conséquent, son instrument d'évaluation doivent se situer sous peine de perdre de leur sens profond.

Enfin nous devons insister sur la nécessité de considérer de manière dynamique les résultats fournis par le MBI.

Les trois dimensions consécutives du burn out ne sont pas les éléments d'une triade diagnostique dans l'esprit des classifications nosographiques de la psychiatrie quantitative. Leur présence simultanée chez un individu n'est pas nécessaire au diagnostic. Des scores élevés sur les échelles «épuisement émotionnel» et «déshumanisation» sans abaissement notable du score «accomplissement

personnel» peuvent par exemple témoigner d'un processus en cours d'installation contre lequel il convient pourtant d'agir.

On pourra d'autre part, dans une perspective psychodynamique, s'interroger sur la valeur défensive à conférer à la dimension déshumanisation de la relation en cas de score élevé, face à des scores modérés à faibles d'épuisement professionnel et d'accomplissement de soi. Pour se protéger de l'effet destructeur des émotions qu'il ressent (lutter contre l'épuisement émotionnel), le soignant peut prendre de la distance vis-à-vis de l'autre, mais, en agissant ainsi, il provoque une rupture avec son idéal professionnel, source d'une baisse inévitable d'accomplissement de soi.

### ► Les échelles permettant l'étude des différents facteurs intervenant dans l'épuisement professionnel

Elles sont nombreuses et chacune orientées vers un but précis apportant leur contribution à l'analyse approfondie du burn out. Certaines mesurent l'état de stress psychologique ou le stress professionnel, d'autres encore l'anxiété ou la dépression. On rencontre également des échelles portant sur les stressseurs sonores, la charge de travail, l'ambiguïté des rôles ou encore sur la hardiesse et le coping comme par exemple le *medical professionnel coping inventory* adapté en français par Lidvan.

Ainsi, de nombreux outils permettent de valider le repérage du malaise de la profession de soignant en mesurant l'écart entre la motivation et l'insatisfaction au travail. Ils explorent de nouvelles stratégies d'adaptation qui, croisées avec les champs de l'action, de l'information ou de l'affectivité, permettent d'analyser de nouvelles dimensions de la personnalité. Ils apportent une méthodologie rigoureuse et nécessaire sans laquelle l'étude du syndrome serait en partie dépouillée ou critiquée pour son insuffisance de données épidémiologiques. Au niveau psychologique, ils rassurent en montrant que l'épuisement, s'il est étudié statistiquement n'est pas une difficulté isolée mais au contraire répandue, quantifiable et partageable. En effet, ce syndrome peut évoluer et s'améliorer. Le soignant qui passe par cet état n'a donc pas à se culpabiliser (comme on l'observe parfois) mais peut l'analyser et le dépasser avec l'aide de son environnement professionnel et personnel.

## Des résultats d'évaluation inquiétants

Plusieurs études, effectuées auprès de milliers d'infirmières de pays et de milieux différents, montrent que de 10 à 48 % des infirmières actives présentent un niveau élevé d'épuisement professionnel. En France les résultats sont similaires à ceux des autres pays occidentaux : les infirmier(e) s ont globalement un niveau d'épuisement professionnel important, situé entre 18 et 45 % dans les études que nous avons analysées. Comme ailleurs, l'épuisement émotionnel (qui correspond à une échelle de stress) est l'indice le plus significatif parmi les manifestations de l'épuisement professionnel.

Des études récentes, selon A. Duquette et P. Delmas, semblent également montrer que l'épuisement professionnel tend à s'accroître au cours des dernières années.

Enfin l'épuisement professionnel n'est pas lié au type de pathologie prise en charge dans le service, ce qui confirme les autres études qui mettaient en avant les étiologies pluridimensionnelles du burn out.

Il faut ajouter que ces études, de même que notre expérience de quatre années de séminaires de formation dans le cadre du Centre de Formation Continue du Personnel Hospitalier de l'Assistance Publique (Paris) confirment que bien qu'épuisées, les infirmières restent passionnées par leur métier – même si elles se sentent démotivées dans l'exercice de celui-ci.

Dans un travail de synthèse, A. Duquette et P. Delmas osent poser la question suivante : **les infirmières sont-elles plus vulnérables que la population en général, en regard de problèmes de santé mentale?** Comme à leur habitude, ces chercheurs rigoureux ont pris la peine de sélectionner des études et de ne retenir que celles dont les résultats étaient indiscutables et dont les méthodologies étaient explicites et rigoureuses.

Il ressort de leurs travaux des résultats étonnants, voire inquiétants. En prenant trois indicateurs utilisés pour examiner et mesurer la santé mentale au travail (l'épuisement professionnel, la détresse psychologique et le bien-être psychologique), ils ont comparé la population infirmière à la population féminine globale du Québec et à certains groupes professionnels.

10 à 48 % des infirmières actives présentent un niveau élevé d'épuisement émotionnel, quel que soit leur pays et leur milieu social dans le monde occidental.

Mais actuellement, l'épuisement professionnel est plus important chez les infirmières que chez d'autres professionnels de l'aide, tels que les professeurs et travailleurs sociaux, ainsi que chez des travailleurs d'autres métiers. Au sein des professionnels de la relation d'aide, les infirmières sont donc particulièrement touchées par le burn out.

Alors, les infirmières sont-elles plus vulnérables aux problèmes de santé mentale?

«Plusieurs études réalisées auprès de milliers d'infirmières du Québec permettent de comparer la santé des infirmières avec celle de la population. La santé mentale a été mesurée par l'Indice de détresse psychologique de Santé-Québec<sup>13</sup>. La détresse psychologique est un ensemble de symptômes significatifs que l'on pense être liés à un désordre névrotique ; il s'agit de symptômes associés à l'anxiété, la dépression, l'agressivité et aux problèmes cognitifs. Le pourcentage d'infirmières ayant un niveau de détresse psychologique sévère varie entre 40 et 56 %. Il apparaît clairement que ces infirmières vivent deux fois plus de détresse émotionnelle que la population québécoise en général (20 %); elles vivent également plus de détresse que les femmes québécoises. On a aussi mesuré le bien-être psychologique des infirmières avec l'instrument de Santé-Québec. Le bien-être est une force dynamique qui s'exprime par le sentiment d'être énergique, détendu, aimé, en santé et de bonne humeur. Ici encore les résultats peuvent surprendre, mais ils sont éloquentes. Les infirmières interrogées ont un niveau de bien-être très inférieur (16 à 25 %) à celui de la population québécoise en général (72 %).»<sup>14</sup>

Pour renforcer leurs argumentations, A. Duquette et P. Delmas reprennent une étude de Dionne-Proulx sur les troubles mentaux. «Elle démontre, à partir des fichiers des bénéficiaires de la Régie des rentes du Québec, que le taux **d'invalidité permanente pour troubles mentaux** est prépondérant chez les infirmières (26 %), par rapport à celui des professions libérales (20 %) et de la population en général (12 %).»<sup>15</sup>

13. La détresse psychologique est un ensemble de symptômes significatifs associés à l'anxiété, la dépression, l'agressivité, et aux problèmes cognitifs.

14. Voir bibliographie, Duquette A. et Delmas P., revue de *L'infirmière canadienne*, vol. 1, n° 5.

15. *Ibid.*

Ces mêmes auteurs de conclure qu'«il importe de reconnaître que les infirmières sont des personnes vulnérables aux problèmes de santé mentale»; «il ne s'agit pas d'être alarmiste, mais il nous faut proscrire les attitudes qui tendent à nier et à ignorer le problème. Méconnaître le problème serait sans doute l'aggraver. Notre intention est de renforcer le désir et la volonté de tous pour apporter des solutions aux problèmes liés à la santé des infirmières.»

Nous nous garderons de donner trop vite des explications de ce phénomène. Il existe, et pour l'instant nous le constatons. Il est à prendre en considération avec beaucoup de sérieux car non seulement il devient un problème de santé publique, mais c'est par ailleurs un problème aigu du fait que nous entrons actuellement en France dans une nouvelle période de pénurie de personnel infirmier. Bien que le nombre de places en écoles d'infirmières ait été augmenté, les nouvelles promotions ne sortiront que dans trois années.

Dans cet ouvrage, nous aborderons les différents facteurs qui concourent à l'épuisement professionnel des soignants actuellement.

## Limites de l'évaluation

Une des questions essentielles quand on procède à l'étude du SEPS est de savoir ce que l'on mesure réellement. Les limites de l'évaluation du burn out renvoient aux limites du concept lui-même. Les signes cliniques du syndrome recouvrent plusieurs champs diagnostiques : troubles de l'adaptation, troubles anxieux, somatisations, troubles dépressifs. Mesurer l'épuisement professionnel revient indirectement à mesurer les symptômes précités.

Plusieurs auteurs se sont intéressés aux corrélations existant entre les échelles de dépression et la mesure du burn out. Ils ont repéré une corrélation entre le MBI et des échelles de dépression.

– Meier souligne que les sentiments de découragement et les ressentis négatifs ou pessimistes font partie des deux syndromes, justifiant ainsi d'une corrélation positive. Cependant, l'étiologie ainsi que l'évolution dans le temps ne sont pas les mêmes pour les deux syndromes considérés.

– Franceschi-Chaix, dans sa thèse de médecine consacrée au burn out, traduit ainsi la pensée de Meier : «l'état dépressif correspondrait à une perte brutale de renforcement alors que la personne

peut encore éprouver des issues positives dans son travail. Dans le burn out il s'agirait d'une perte insidieuse de renforcement sur une période de temps plus longue aboutissant à l'absence de satisfaction dans le travail. Ceci permet de « pointer une souffrance en situation de travail et de proposer une réflexion en terme de psychopathologie du travail ».

– Firth dans une comparaison entre les personnalités extrapunitives et intropunitives (aspects évalués à l'aide de l'échelle de *Bedford and Foulds personality devince*) fait apparaître chez les premières une forte perte d'empathie s'exprimant à travers l'échelle de déshumanisation, et chez les secondes des sentiments négatifs plus importants avec perte d'accomplissement personnel et niveau de dépression professionnelle plus élevé.

– Enfin, Haack dans une étude longitudinale menée sur une population d'élèves infirmiers, fait apparaître une évolution inversement proportionnelle entre la présence de symptômes dépressifs (évalués à l'aide du CESD : *Center for epidemiologic studies depression*) et les résultats du MBI. On observe en effet que la diminution des symptômes dépressifs s'accompagne d'une élévation des scores obtenus au MBI particulièrement sur l'échelle de déshumanisation. La prise de distance réalisée à travers la déshumanisation de la relation jouerait un rôle défensif vis-à-vis du risque dépressif. La mesure du burn out par le MBI permet donc d'aborder les affects dépressifs de manière originale différente de celle proposée par les échelles de dépression.

## Conclusion

Nous concluons sur un point essentiel. En utilisant un outil d'évaluation du burn out, l'objectif n'est pas de faire un dépistage psychiatrique de masse mais de repérer un aspect particulier de la souffrance au travail. Le MBI évalue un aspect de la souffrance des soignants dans une dimension existentielle qui n'est pas qu'une manifestation psychopathologique. Ce faisant, il met l'accent sur une dimension que nous ne trouvons nulle part ailleurs, celle de la déshumanisation de la relation qui donne toute sa valeur et son intérêt au syndrome d'épuisement professionnel des professions d'aide.

Nous noterons enfin l'importance des évaluations et leur nombre toujours croissant pour tendre vers une appréciation la plus fidèle du burn out.

Nous retiendrons surtout le MBI et le BM dans les méthodes à large portée.

Dans les méthodes à portée restreinte, le *Staff burn out scale* et le *Meier burn out assessment* sont également très efficaces pour cibler la satisfaction au travail.

Enfin, la hardiesse, en tant que trait de personnalité essentiel au coping, est à considérer comme fondamentale dans les réponses d'ajustement au stress.

# 6 Analyse descriptive des facteurs de stress à l'hôpital

Le secteur hospitalier est un lieu riche en échanges notamment parce que se côtoie dans un même espace une multiplicité de métiers. Le soignant est placé dans des situations variées, parfois inattendues, souvent pénibles. Dans cette univers complexe, les facteurs de stress sont nombreux et variables. Quels sont ceux qui sont en jeu dans l'émergence du SEPS? Les identifier, les reconnaître permettrait peut-être à l'individu et au groupe de prévenir leurs effets délétères.

Pour la clarté de l'exposé nous essayerons d'abord de savoir quelles sont les *variables personnelles* qui semblent corrélées avec le SEPS, pour ensuite aborder les deux facteurs qui dans l'*organisation du travail* ont une place particulière dans le burn out.

Enfin seront analysés les facteurs liés aux *conditions de travail* et les *stresseurs environnementaux*.

Il ne s'agit pas là d'une liste exhaustive des facteurs de stress hospitaliers mais de ceux qui sont régulièrement retrouvés comme ayant une corrélation significative avec le SEPS dans les études françaises et internationales.

## Les variables personnelles du sujet

Existe-t-il une personnalité ou des caractéristiques individuelles corrélées avec le syndrome d'épuisement professionnel?

En posant cette question, le but recherché est de savoir s'il est possible de dégager un profil d'infirmier(e)s susceptibles de développer un épuisement professionnel. On conçoit l'intérêt d'un tel travail en particulier pour l'aide au recrutement mais on aperçoit aussi les dangers et les risques de dérives possibles d'une telle sélection.

Dans ce groupe de facteurs, trois types de variables émergent. Ce sont des variables sociodémographiques, professionnelles (années d'expérience, formation, ...) et des variables relatives à la personnalité du sujet.

### ► Les variables sociodémographiques

Il n'y a pas de corrélation entre l'épuisement professionnel et des variables sociodémographiques comme le sexe, l'état civil, la situation familiale et le nombre d'enfants. L'âge mérite une discussion particulière. Comme on pouvait s'y attendre, il semble exister une relation statistiquement significative entre l'âge et deux dimensions de l'épuisement professionnel : l'épuisement émotionnel et la déshumanisation de la relation. Les personnes plus jeunes sont plus vulnérables.

L'étude de C. Rodary et coll. met en évidence que les infirmier(e)s qui se plaignent d'une formation insuffisante, d'acharnement thérapeutique, d'une insuffisante préoccupation de la qualité de vie des malades sont en moyenne plus jeunes que les autres, alors que ce sont les plus âgées qui se plaignent d'un manque de soutien.

Ainsi l'âge est un facteur de vulnérabilité vis-à-vis de certaines dimensions de l'épuisement professionnel. C'est une indication précieuse pour les cadres et les responsables en ressources humaines pour leur permettre de prévoir les soutiens, les formations et les types de tutorats adaptés aux services. En effet, c'est dans des services réputés difficiles et exigeants que l'on va trouver des soignants jeunes et volontaires désireux de s'engager dans ce type de travail.

### ► Les variables professionnelles

Les variables professionnelles considérées sont les titres, la formation, la fonction et le nombre d'années d'expérience. On ne peut retenir de corrélation entre ces variables et le burn out<sup>16</sup>. Ces résultats

---

16. Duquette, Kerouac et Beaudet (*Facteurs reliés à l'épuisement professionnel du personnel infirmier : un examen critique d'études empiriques*. Université de Montréal, Éd. A. Duquette, 1990) ont réalisé une étude critique sur l'épuisement professionnel. Ces auteurs n'ont retenu que les travaux réalisés avec une méthodologie fiable. Des quatre études retenues sur le thème « variables professionnelles », une seule (Bartz et Malony, 1986) réalisée auprès de cent-vingt infirmières travaillant en unité de soins intensifs dans un grand centre médical militaire du Sud-Est des États-Unis trouve que la formation universitaire et le nombre d'années d'expérience sont reliés significativement avec l'épuisement professionnel. Les autres études ne permettent de tirer aucune conclusion.

peuvent étonner dans la mesure où il serait licite de penser que tout ce qui concourt à apporter une formation et une expérience supplémentaire pourrait être un soutien face à l'épuisement professionnel. Mais le syndrome d'épuisement professionnel est multifactoriel. Si les résultats sont vérifiés par des travaux ultérieurs, il faut en conclure que les titres et l'expérience ne sont pas un garant d'une solidité face à l'épuisement professionnel dans la mesure où il s'agit d'un problème d'abord émotionnel et psychologique lié aux conditions de travail du soignant et que les formations à visée préventive doivent être pensées en fonction d'une évaluation en situation.

### ► La hardiesse : un profil de personnalité remarquable

La personnalité du sujet intervient dans la perception du stress. Les travaux sur les notions de ressources personnelles ont permis de rechercher s'il était possible de déterminer une personnalité ou des traits caractéristiques liés au burn out. Il faut rester prudent dans l'interprétation des études. Néanmoins, il apparaît que l'ensemble de traits de personnalité décrits par Suzanne Kobasa sous le terme de *hardiness* aurait une influence sur les processus d'adaptation et un effet modérateur en situation de stress. Sept études portant sur la hardiesse, citées par les auteurs québécois<sup>17</sup>, montrent une relation positive statistiquement significative entre le manque de hardiesse et l'épuisement professionnel.

La *hardiness* que l'on peut traduire par endurance, solidité, robustesse psychique voire hardiesse désigne une caractéristique de la personnalité qui a pour fonction de protéger l'organisme psychosomatique des effets nocifs des événements stressants de la vie. Il apparaît que parmi toutes les ressources personnelles, la hardiesse semble être la plus puissante pour faire face au stress. Elle apparaît comme une caractéristique de la personnalité se rapportant à des croyances, des sentiments, des valeurs et des tendances psychologiques. Les trois dimensions de la hardiesse (Maddi et Kobasa, 1984) sont le sens de l'engagement (commitment), de la maîtrise et du défi.

Le **sens de l'engagement** fait appel à la tendance de la personne à s'impliquer pleinement dans les diverses situations rencontrées. La personne se sent donc concernée par ce qui lui arrive ou par ce qui arrive dans les lieux où elle se trouve; elle va aisément s'engager dans l'action, ce qui donne ainsi sens à son vécu. Elle prend plaisir à faire des activités inhérentes à ses divers rôles

17. *Op. cit.*

sociaux. Elle aime la vie et apprendre à travailler est un plaisir. Elle a tendance à reconnaître les événements, les objets et les personnes de l'environnement comme intéressants et significatifs. La personne engagée a la possibilité de demander de l'aide et l'assistance de l'autre lors d'événement, qui nécessitent un réajustement. Être engagé requiert une croyance à être pro-actif, une tendance à passer à l'action et d'aller au devant et non pas d'être rétro-actif. L'engagement est l'expression du développement des potentiels, il s'oppose à une aliénation et au sens général d'abandon, dépourvu d'autonomie et de dépossession de l'autonomie.

Le **sens de la maîtrise** fait référence à la croyance selon laquelle la personne peut influencer les événements qui se présentent à elle et qu'elle est capable par son action et sa réflexion de faire évoluer les situations. La personne qui fait preuve de maîtrise a confiance en elle et en sa capacité de décider. Elle a tendance à utiliser une appréciation cognitive des stressés, les analyse, les interprète et choisit l'action qui permet le mieux de réduire les effets néfastes. Elle a le sentiment d'être libre et croit que les actions investies au travail lui permettront d'atteindre ses objectifs. Le sens de la maîtrise s'oppose à l'impuissance ou à la manipulation.

Le **sens du défi** se rapporte à des croyances selon lesquelles le changement, plutôt que la stabilité, est normal. De plus ces personnes qui ont le sens du défi perçoivent le changement comme un stimulus important pour leur croissance et leur développement personnel. Faire preuve de défi, c'est s'ouvrir au changement, c'est être une personne créatrice qui aime la variété de son travail, qui est à l'aise avec ceux dont les idées évoluent et changent. De plus ces personnes sont centrées sur la réalisation de soi plutôt que sur la stabilité et la sécurité. Le défi s'oppose à la méfiance et à la stabilité.

Par ailleurs, Rotter en 1966 a conceptualisé sous le terme « lieux de contrôle des renforcements » la tendance relativement stable chez un individu donné à attribuer la responsabilité de ses succès ou de ses échecs à des facteurs internes sous l'influence de sa volonté ou à des facteurs externes tels que la chance, le hasard, le destin, d'autres personnes ou groupes plus puissants.

Les nombreuses études menées avec l'échelle de Rotter (échelle de *Locus of control*) ont abouti à des résultats concordants tendant à montrer que le contrôle interne a un effet protecteur contre le stress et devient un facteur de réussite. Les sujets de type « contrôle-externe » se sentent plus facilement stressés, anxieux ou déprimés,

sont plus vulnérables émotionnellement. Cependant les sujets «contrôle-interne» n'ont pas que des qualités, ils sont moins adaptables. S'ils résistent mieux aux influences extérieures, en revanche, ils supportent moins bien les changements qui leur sont demandés en particulier dans l'organisation au travail.

Si ce type de personnalité semble plus «protégé» que d'autres du burn out, il ne possède pas que des avantages. En effet, ce sont des sujets qui ont plus de difficultés à accepter des changements imposés par la hiérarchie et peuvent avoir du mal à s'adapter à des changements d'organisation.

La hardiesse pourrait être une ressource de coping. Le coping (Lazarus et Folkman, 1984) est l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux destinés à maîtriser, réduire ou tolérer les exigences externes qui menacent ou dépassent les ressources de l'individu. Le coping s'exprime par les stratégies utilisées par la personne. L'expression de la hardiesse se fait à travers les stratégies de coping utilisées par la personne. Ainsi il semble que les stratégies de coping pourraient jouer un rôle médiateur entre les dimensions de hardiesse et la santé de la personne.

On comprend que des personnes dotées de tels traits de personnalité et ayant cette vision d'un monde en changement permanent possible puissent s'adapter avec plus de facilités à la vie médicale et hospitalière.

Les individus dont l'idéal est plus celui d'un état stable, seront bien moins adaptables au perpétuel changement qui existe dans des équipes de soins. Elles seront aussi plus bouleversées émotionnellement quand, dans leur pratique professionnelle de soignants, elles seront confrontées à des personnes dont la vie a été bouleversée par une maladie ou un accident. Maddi et Kobasa montrent que la hardiesse est l'une des plus puissantes ressources de la personne pour faire face aux stressseurs professionnels.

Et c'est par l'intermédiaire des stratégies de coping que la personne interagit avec l'environnement. Le coping est l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux destinés à maîtriser, réduire ou tolérer les exigences qui menacent ou dépassent les ressources de l'individu (Lazarus et Folkman).

La personne hardie, par l'intermédiaire de l'utilisation de stratégies de coping actives, appréhende les situations problématiques de telle façon que le stress ressenti est moindre que chez la personne moins hardie.

P. Delmas, dans un travail de recherche mené sous la direction d'A. Duquette, examine les relations entre la hardiesse, les stratégies de coping, la qualité de vie au travail d'infirmières françaises travaillant en service de réanimation, et l'effet médiateur des stratégies de coping entre les dimensions de la hardiesse et la qualité de vie au travail. À l'issue d'un travail rigoureux, il apporte des éléments qui permettent d'alimenter la réflexion sur la prévention possible du burn out.

Il montre en effet que des infirmières qui développent un sens élevé de l'engagement et de la maîtrise utilisent préférentiellement des stratégies de coping positives, ce qui leur permet de percevoir une meilleure qualité de vie au travail.

La hardiesse n'agit pas de façon directe sur la relation stressseurs-tension-symptômes mais par l'intermédiaire de stratégies de coping actives.

Ces stratégies sont préférentiellement :

- la capacité de réévaluer les problèmes de manière positive,
- la conviction de pouvoir agir sur eux de façon décisive tout en utilisant des méthodes de résolution de problèmes afin de les appréhender.

À l'heure actuelle, les travaux menés sur ce thème montrent qu'un programme de renforcement de la hardiesse permet de promouvoir la qualité de vie des soignants, tout en diminuant de façon significative la perception du stress. Il semble donc pertinent dans une politique de santé du personnel soignant au travail de développer ces nouveaux modes de prise en charge du stress.

## **Les stressseurs dus à l'organisation du travail**

Les facteurs organisationnels représenteront donc le premier volet de ce chapitre sur les stressseurs. Ils pèsent en effet lourdement sur les soignants car leurs dysfonctionnements quotidiens et répétés deviennent règles de travail sans qu'on tente d'y remédier. Deux facteurs émergent et méritent une attention : l'interruption des tâches et l'ambiguïté des rôles.

«Par organisation du travail, il faut entendre, d'une part la division des tâches (aboutissant à la définition du mode opératoire) qui engage directement la question de l'intérêt et de l'ennui au travail, et, d'autre part, la division des hommes (hiérarchie, commandement

et surveillance) qui engage directement les relations que les travailleurs établissent entre eux sur le terrain même du travail» (Christophe Dejours).

### ► L'interruption des tâches

Le travail des soignants se complique lorsqu'une fois la tâche planifiée celle-ci se voit interrompue pour une cause imprévue.

L'interruption d'une tâche est un phénomène tellement fréquent en milieu hospitalier qu'il est à peine considéré comme un dysfonctionnement. Pourtant, selon les services, les interruptions représentent 10 % à 25 % du nombre total d'actes<sup>18</sup> sur un temps court et sont suivis d'actes complémentaires induits. Les infirmières du matin sont plus particulièrement concernées que celles de nuit qui voient la parcellisation chuter, notamment pour des raisons d'équipe, les médecins étant moins nombreux donc moins sollicitants.

Celles qui sont en services pointus sont également plus touchées car l'introduction des nouvelles technologies semble avoir accru aussi la division du travail.

Les conséquences sont multiples :

- L'infirmière dérangée, s'oblige à un effort supplémentaire important de concentration dans la reprise de l'acte initial : la fatigabilité est donc la conséquence première. Les activités sérielles qui composent de plus en plus la trame de sa journée l'incitent à développer des stratégies mémorisantes et anticipatrices permanentes afin d'éviter la survenue d'accidents. La mobilisation est plus astreignante et complexe donc plus épuisante.

- Les récentes technologies et la complexité de certaines machines ne permettent aucun défaut de concentration. Les risques d'erreurs dues aux interruptions se voient multipliées ce qui s'avère une deuxième conséquence possible. En revanche, un programme de travail qui serait suivi et cohérent allégerait les sollicitations de la mémoire immédiate.

- Le caractère éclaté du travail engendre inévitablement une insatisfaction, troisième conséquence prévisible de ce mode de fonctionnement. Il transforme la qualité relationnelle que le soignant développe avec ses malades en rompant un échange pour une urgence ou en l'inscrivant dans un propos rapide et

18. Estryng-Behar M. – *Travailler à l'hôpital*. Berger-Levrault, Paris, 1989.

superficiel qui frustre chacun des partenaires en question. L'aspect humain souvent gratifiant se voit amputé.

– Enfin, l'absence d'organisation spécifique à cette situation donne le sentiment de ne pouvoir fonctionner de façon autonome et personnelle, le souhait et les demandes externes au soignant s'avérant chaque fois plus importants que les siens. Le libre arbitre, la libre gestion de son travail se trouvent soufflés par des impératifs qui posent la question d'une hiérarchie des tâches, laissant les siennes au dernier plan. Ses besoins, ses désirs, la non-reconnaissance de son fonctionnement, l'absence de temps augmentent son angoisse. L'interruption des tâches devient un lourd facteur de perturbation.

### ► L'ambiguïté des rôles

L'ambiguïté des rôles, courante en milieu hospitalier, renvoie à la confusion faite entre deux fonctions obligeant une personne à assumer un rôle ne faisant pas partie de la définition de son poste. Elle endosse une responsabilité ponctuelle à laquelle elle n'est pas préparée qui modifie son activité et son statut mais également son identité puisqu'elle est reconnue à travers sa fonction laquelle mute ou évolue selon des besoins extérieurs aux siens. Placée dans cette situation forcément ambiguë, la difficulté à y faire face engendre du stress et ce d'autant plus fortement qu'elle se double fréquemment d'un non dit.

Cette situation s'observe lorsqu'il manque du personnel : un infirmier brancarde un malade parce que son collègue aide-soignant est absent ou non joignable sur le champs alors que l'urgence de la situation l'incite à agir vite. La réalité médicale dans ce contexte peut apporter une souplesse chez celui qui dépanne, mais lorsque la situation se répète elle devient vite saturante.

La confusion des tâches s'observe également en lien étroit avec la difficulté à être à l'aise dans son professionnalisme notamment en confrontation avec des scénari impliquants et éprouvants sur le plan psychologique. Ainsi est-il donné d'observer une infirmière révéler aux patients des pronostics trop lourds à dire par leurs collègues médecins. On a même vu des secrétaires médicales endosser la casquette du médecin en se livrant à la diffusion d'informations qui ne sont pas de leur ressort, mais dont on se décharge volontiers sur elles.

Lorsque le personnel se retrouve livré à lui-même dans une fonction qui ne lui appartient pas, comment peut-il solliciter un soutien ou une aide psychologique dès lors que ce n'est pas son choix de départ, dès lors qu'il y a acte d'autorité, dès lors qu'il n'est pas formé donc susceptible de commettre des erreurs qui lui seront peut-être reprochées par la suite, dès lors enfin que sa motivation professionnelle et son libre arbitre sont tenus pour nuls et non avenues?

Plus le personnel perçoit son rôle comme ambigu plus il est susceptible de rapporter des manifestations d'épuisement professionnel, le manque d'égard et le manque de regard sur eux créant une souffrance à la mesure de la perversion du système de fonctionnement.

L'interruption des tâches comme la confusion des rôles sont des variables porteuses de situations conflictuelles. Sans vigilance, elles engendrent des perturbations organisationnelles complexes en agissant, d'une part, sur une problématique de la communication, d'autre part, sur une perte d'identité professionnelle.

L'organisation du travail implique la participation collective de tous les partenaires et l'adhésion volontaire de chacun à l'effort sans se laisser déborder par les pouvoirs hiérarchiques. La survie d'une équipe et sa productivité passe par la libre expression individuelle et toujours par des positions identitaires définies et reconnues donc non remises en cause comme c'est le cas dans la pratique du « bouche trou ».

## **Les stressseurs dus aux conditions de travail**

Les conditions de travail comme l'organisation du travail, varient d'un lieu à un autre selon le type de spécialité du service et l'intérêt qu'y porte le chef de service lui-même et son cadre supérieur infirmier. Elles créent des situations qui ne sont jamais définitives tant ce monde du travail est en perpétuelle dynamique évolutive.

Ce chapitre va permettre de montrer comment et pourquoi une charge mentale du travail devient charge psychique. Ce qui touche l'affect est toujours sensible et complexe dans la mesure où tout un jeu d'interactions subjectives entrent en ligne de compte. Elles sont souvent difficiles à dénouer et sont cependant les premiers mobiles

qui induisent le choix d'une personne à se fixer sur le métier de soignant.

Nous aborderons, pour commencer, la relation d'aide : qu'est-elle réellement, et jusqu'où peut-elle s'exprimer? Nous traiterons ensuite de la difficile question du soutien puisqu'en dépit du travail d'équipe, le soignant s'avère être relativement isolé dans sa fonction. Puis nous continuerons avec le problème des nouvelles technologies qui ont pris un essor soudain ces dernières années, et nous nous interrogerons sur les pathologies médicales : ont-elles réellement un impact sur l'épuisement professionnel? Nous achèverons cette partie avec l'analyse des facteurs de stress physiques et environnementaux dont l'influence sur les conditions de travail parle d'elle même.

## ► La relation d'aide

La relation d'aide est à la base de la profession du soignant et apparaît souvent comme la motivation première du choix du métier. Il ne peut guère en effet y avoir de soin sans soutien moral. Écouter, soutenir, comprendre, rassurer sous-tendent la relation d'aide et s'inscrivent dans une tradition où l'affect prend sa place entre douleur physique et souffrance morale.

Sous les différents termes de relation thérapeutique, de relation médecin-malade, de soignant-soigné, la relation d'aide ne peut se mettre en place que parce qu'il existe un sujet demandeur de soin ou d'aide et un autre qui accepte de répondre à cette demande.

Citons quelques auteurs qui donnent chacun leur définition :

C. Rogers parle de «relations dans lesquelles l'un au moins des deux protagonistes cherche à favoriser chez l'autre, la croissance, le développement, la maturité, un meilleur fonctionnement et une plus grande capacité d'affronter la vie».

Pour Brammer «aider est un processus qui facilite la croissance et par lequel une personne peut en aider une autre à croître dans la direction choisie par celle-ci».

H. Lazure écrit : «La relation d'aide vise l'un ou l'autre des objectifs suivants chez la personne aidée : traverser une épreuve, résoudre une situation de vie actuellement ou potentiellement problématique, trouver un fonctionnement personnel plus satisfaisant et détecter le sens de l'existence».

Enfin Travelbee considère la relation d'aide comme «un processus d'ordre expérientiel, une expérience vécue au moyen d'un dialogue significatif entre deux personnes, l'infirmière et le malade ; c'est une relation au sein de laquelle chacun est sensibilisé à l'autre et lui ouvre son cœur, son esprit et son intimité, tout en faisant preuve de compréhension empathique».

Ces définitions tirées du livret d'accompagnement de la formation à la communication et la relation d'aide (CFCPH) reflètent les idées et les objectifs de la relation d'aide.

Dans son courant de sensations et de perceptions, la relation d'aide s'articule pour faire écran au tragique. Le soignant se bat au quotidien pour maintenir et améliorer la qualité de vie du malade, tout en s'enrichissant de l'autre. Il se confronte à la perte d'un malade, réagit aux diagnostics, s'oppose parfois au fatalisme, nie certaines évidences trop difficiles à accepter, construit sa personnalité sur un quotidien qui est une permanente remise en cause des certitudes. La relation d'aide est véritablement en soi une cause de stress qui prend toute sa place dans l'histoire du syndrome d'épuisement professionnel. Historiquement elle a été posée comme une valeur morale éthique et humaine souvent accompagnée d'une dimension religieuse au sein des hôpitaux.

Aujourd'hui elle est en passe de devenir une sorte d'idéologie nouvelle depuis la crise sociale qui semble avoir fait nôtre une solidarité particulière. Certaines personnes sensibilisées aux situations de précarité, ont un engagement personnel qui les pousse à apporter leur contribution individuelle face à la solitude du malade.

### **La distance entre soignant et soigné**

Les soignants engagés quotidiennement dans la relation d'aide, savent que ce n'est ni facile ni très naturel d'établir en permanence une authenticité relationnelle. Comprendre l'autre dans sa différence c'est admettre parfois de travailler dans l'inconnu, et sans repères. Les transferts empathiques peuvent être mis à mal par des barrages culturels, des schémas de représentation générateurs d'angoisse, des figures anxiogènes réactivant un vécu personnel douloureux.

Construire une relation thérapeutique repose sur la «bonne» distance entre le soignant et le malade et s'inscrit dans un transfert où se joue toute une gamme de sentiments. On s'interpénètre souvent de la subjectivité d'autrui.

Cette distance est élastique et risque toujours de déborder les capacités de maîtrise du soignant. On ne peut, en effet, ni la figer, ni la plaquer. C'est au soignant d'apprendre à se réajuster dans chaque rencontre au prix parfois d'expériences douloureuses. Chaque nouveau malade sera une nouvelle histoire relationnelle dans laquelle le soignant s'expose.

Deux cas de figure à configuration extrême s'observent couramment :

**Premier cas**, ceux qui s'impliquent massivement, qui collent aux situations jusqu'à la fusion. Le malade est investi, choyé, aimé. Le soignant exprime clairement ses sentiments, se laisse déborder par les fonctionnements inconscients qui le gouvernent, revivant dans des projections et des identifications une autre histoire affective, la sienne. C'est ainsi qu'on peut entendre en gériatrie une soignante déclarer à propos d'une de ses malades : « *Plus tard je serai comme elle, seule..., sans famille... placée en long séjour* » ou encore « *J'aime bien cette mamie, elle me fait penser à ma grand-mère* ». Si les mots ne sont pas lâchés, ils sont tellement pensés que cela revient au même.

L'épreuve du miroir est un piège répandu, surtout dans les débuts professionnels. Le soignant témoigne d'un attachement exclusif et excessif, hors de tout contrôle. Le Moi professionnel ne se différencie pas du Moi personnel et n'assure pas sa fonction protectrice. Les sentiments dominent le tableau, il devient compliqué pour le soignant de faire la part des choses car le registre affectif gouverne le professionnalisme.

Sur le terrain, un tel comportement nous donne des soignants dévoués, à l'écoute de leurs patients, chaleureux et tendres, disponibles au maximum ou désolés de ne pouvoir l'être suffisamment, et bien sur, très appréciés et sollicités par les malades.

Ces mêmes soignants peuvent aussi exprimer dans un contre transfert à la mesure de ce qui a pu être leur transfert, des manifestations d'opposition ou des désaccords loin d'un professionnalisme le plus neutre possible. Le passage du « bon objet » au « mauvais objet » (au sens où M. Klein l'entend) définit leur fonctionnement. En effet, si on peut tout donner à un malade, pourquoi ne pourrait-on pas aussi tout lui ôter ?

**Le deuxième cas** de figure s'observe lorsque le SEPS en partie installé, a modifié les comportements initiaux. Ce qui était un

savoir-faire à configuration affective, s'est modelé avec le stress, les expériences éprouvantes parce que le soignant a trop donné de lui même, la lassitude, les déceptions, le temps, ... pour se transformer en une rigidité défensive. Dans ce cas là, le soignant s'endurcit, non plus dans une relation distanciée mais en adoptant des attitudes d'une telle froideur parfois, d'un tel cynisme, que ses collègues vont jusqu'à lui jeter l'anathème. De proche qu'il était avec ses malades, motivé voire même un peu familial, il devient apparemment insensible et presque inhumain. Il fuit l'équipe, aime être à l'écart. Il paraît démotivé, rompt inconsciemment le contrat psychologique qui le liait à son travail.

L'épuisement professionnel a ceci de grave qu'il va jusqu'à transformer le comportement et le caractère, en particulier une difficulté thymique qui le dessert de plus en plus tant vis-à-vis de l'équipe que des patients. Le métier reste-t-il compatible dans ce cas là?

La juste distance, on le voit, n'est pas facile. Sa mise en place s'effectue sur le terrain, à l'usage, dans un réajustement permanent. Les scénari alimentés de fantasmes, de représentations liées aux histoires individuelles et de fonctionnements inconscients enveloppent chacun dans son professionnalisme et colorent indubitablement la relation d'aide. Souffrance, décès, processus d'identification au malade, ont parfois raison de l'équilibre du soignant mais peuvent se travailler car la coexistence entre désir et distance s'apprend.

### **La confrontation à la souffrance et à la mort**

• **Plus de 70 % des gens meurent à l'hôpital.** Accompagner un patient à mourir fait partie du rôle de l'infirmière, avec tous les problèmes psychologiques, administratifs et financiers qui s'y greffent. Et pourtant! Aux yeux des malades n'est-elle pas considérée comme inébranlable?

La confrontation à la souffrance et à la mort est aujourd'hui un des facteurs majeurs de l'épuisement professionnel, surtout si elle se double d'une difficulté à être reconnue dans la dimension de l'accompagnement. Les soins curatifs, le réconfort du patient et de ses proches, le sentiment parfois d'impuissance, même au travers de l'acharnement thérapeutique, l'âge du patient ou le caractère soudain du décès, déstabilisent et vulnérabilisent l'équipe soignante et médicale. Le travail de soin comporte donc une charge mentale et

psychique élevée qui renvoie toujours l'individu à son seuil de tolérance et à sa capacité à mobiliser ses ressources personnelles.

Que ressent l'aide-soignante, quand, dans son nursing, elle constate que le geste fait pour le réconfort du malade, devient cause de souffrance? Comment supporte-t-elle la dégradation physique de son malade qui lui livre un corps de plus en plus cachectique et mutilé? Au terme de cette complicité établie au fil du temps, comme on l'observe en service de long séjour, la perte du patient est d'autant plus significative et le deuil d'autant plus difficile à vivre, qu'une communication profonde et durable s'était établie au cours de l'hospitalisation. Existe-t-il des groupes de paroles et de soutien pour l'aider à surmonter une telle disparition? La disponibilité, la qualité et le temps passé aux soins, ont privilégié leurs rapports et sont venus renforcer l'idée d'appartenance du malade au soignant qui en a la charge. Souvent l'écoute, l'empathie, la confiance ont enraciné les liens et fragilisé les limites de la distance. Le malade abandonné ou oublié à l'extérieur a pour seule famille le soignant qui finit par « oublier » que c'est normal de voir mourir celui qu'on a accompagné si longtemps.

La mort et la souffrance renvoient chacun à sa propre émotion mais aussi à celle des autres : la famille, lorsqu'elle est touchée dans son équilibre par l'épreuve de la maladie, engendre une angoisse qui s'avère un des sentiments les plus communicatifs qu'il soit. Même ceux qu'on nomme « les aidants naturels », partagent aussi l'épuisement émotionnel des professionnels lorsqu'ils soutiennent bénévolement le moral d'un mourant. Le pronostic, puis, le « faire comme si » font craquer l'environnement proche qui cherche refuge auprès de l'infirmière.

Parallèlement, l'espoir de cet environnement repose sur l'image d'une médecine toute-puissante à laquelle chacun s'accroche, déniait une réalité trop dangereuse à affronter. À leur tour, médecins et soignants s'engouffrent dans leurs mécanismes de défense pour se protéger de l'ingérable. Les sentiments également conjurent le mauvais sort créditant l'amour authentique d'un pouvoir protecteur. C'est ainsi qu'on entend : « *mon fils ne peut pas mourir on l'aime trop pour ça* ».

Dans sa détresse, l'appel au secours peut devenir harcelant et source de stress lorsqu'il est trop présent. Le soignant ressent de la culpabilité et du désespoir à assister, impuissant au malheur des autres.

• **Chaque service possède ses particularités et rend compte de difficultés spécifiques pour le soignant qui y travaille.**

– Travailler en **pédiatrie** confronte régulièrement le soignant à l'idée de mort insupportable. Dans notre société où l'enfant est choyé et synonyme de bonheur, si la mort est de plus, violente et inattendue, elle devient une situation dramatique à gérer. L'injustice de l'âge renforce l'idée de victimologie : être jeune c'est être immortel, c'est avoir droit de vie. Le choc émotionnel est d'autant plus important que la logique d'identification à son propre enfant se voit renforcée (« *et si c'était le mien!* »). L'abattement des parents, souvent aussi jeunes et démunis que les infirmières, place la perte de l'enfant dans un sentiment d'impuissance totale. L'inefficacité soudaine des technologies nouvelles et des motivations professionnelles sont mises en cause, l'incompétence de certains est soulevée, les conflits d'équipe peuvent éclater, jusqu'à jeter l'anathème sur un collègue pour se protéger d'un sentiment de culpabilité.

– La **réanimation** adulte ou pédiatrique stresse le soignant, la famille et le malade, plus qu'ailleurs, compte tenu des conditions naturelles de travail. Le bruit des machines, les chambres à plusieurs lits au caractère impudique, l'appareillage, les lumières en permanence allumées, les intubations, ... tout cet inconnu dépositaire de guérison fait monter le stress du patient et de la famille, soumettant le soignant à un rôle protecteur renforcé.

– Dans le service des **maladies infectieuses**, l'image de la mort est encore différente. Les services fortement affectés par l'apparition du Sida, ont dû faire preuve d'une adaptabilité nouvelle, face à l'afflux de malades plus ou moins bien tolérés. Être sidéen par toxicomanie, ou par transfusion sanguine a parfois engendré des comportements de réconfort ou de compréhension variables. Le nombre de ces malades a conduit à la création d'unités nouvelles de soins spécialisés et exclusifs, avec un personnel spécialement recruté sur la base de cette organisation. Proposer des lieux d'accueil et de soins propres à cette population, peut être d'ailleurs apprécié diversement : l'exclusion hors du malade commun, renvoie à la forme la plus archaïque de la peur et tend à alimenter l'angoisse de mort plus qu'à se protéger...

– Lorsqu'un malade passe du statut de patient à celui de mourant, il est parfois orienté sur le service de **soins palliatifs**. Les conditions dans lesquelles se prennent les décisions rendent la confrontation à la mort plus ou moins facile pour chaque acteur

qui ressent des sentiments contradictoires ou refoulés. Dans ces temps de réflexion, la cohésion de l'équipe et le soutien mutuel sont fondamentaux car il est naturellement plus aidant de croire qu'on a pris une décision importante collectivement, que de se voir imposer une orientation non conforme à son vœu sur le plan éthique. (Assumer une telle décision s'étaye sur la transparence de ses propres sentiments : le soignant fait-il le bon choix pour le malade ou cherche-t-il à éloigner inconsciemment un malade qu'il ne supporte plus dans sa dégradation?) La gestion de la douleur est le plus fréquemment le critère de choix majeur qui réunit les soignants entre eux, surtout lorsque l'équipe peut compter sur la présence des médecins qui se positionneront ouvertement auprès du malade et lui expliqueront les raisons de cette orientation. À l'inverse, mentir quand le malade questionne : « *Est-ce que je vais mourir ?* », trouver un faux-fuyant, en même temps qu'on se regarde et que chacun sait que l'autre sait ; bavarder, contrôler ses échanges, fuir, courir, s'activer, sont les comportements que l'équipe adopte pour ne pas se laisser déborder par l'émotion d'une fin prochaine et qui déstabilisent le personnel soignant autant que le malade lui-même. La violence de l'idée de la disparition n'est pas facile à dépasser : « *ça ne s'apprend pas, ça se vit* », et elle nécessite le soutien des psychologues quand les services ont la chance d'en être pourvus afin de permettre une mise en forme des sentiments les plus anarchiques. Il faut évacuer sur le terrain ce qui effraie l'entourage non professionnel et tenter ainsi de préserver sa vie privée. La mise en mots passe par une réponse institutionnelle.

• **La mort nécessite un travail de deuil.** Ce qu'on nomme travail de deuil est en réalité un cheminement personnel et psychologique long et douloureux. Il est une réflexion et un état. La personne passe alors par toute une gamme de sentiments variés allant de la colère à une détresse profonde. La pensée est envahie par l'émotion sur le mode le plus anarchique et on ne sait pas très bien comment sortir indemne d'une douleur si prégnante inscrite dans un quotidien, malmenée par l'absence de celui qui laisse un vide béant. Il faut du temps, beaucoup de temps pour que, de cette explosion de douleur, naisse un autre état psychologique et émotionnel apaisé.

Accepter de perdre un malade quand on est soignant « s'apprend » dans la mesure où on sait identifier les différentes étapes du processus du deuil : le déni en tant que refus de la réalité, la colère comme manifestation réactive, la tristesse et la peur,

autant de sentiments profondément **normaux** dans une telle situation. Il faut passer par certaines de ces étapes (pas toutes, ni dans cet ordre là) pour qu'une perte devienne représentable puis acceptable après l'effraction psychique qu'elle a créé. Progressivement, la souffrance se cicatrise, de nouveaux attachements se mettent en place... avec le temps.

Inversement, nier la mort ne permet pas, dans une économie d'un travail psychique de réinvestir favorablement d'autres relations affectives. Un deuil ancien non élaboré est réactivable. Or nous constatons qu'on nous enseigne traditionnellement à refouler nos affects, à ne pas montrer notre souffrance, et à faire de la mort un sujet tabou à peine ritualisé lorsqu'il intervient à l'hôpital. Le prototype de la belle mort est déshumanisé. La mort parfaite renvoie à l'inafaillibilité du corps médical qui n'implique pas les forces du pouvoir technico-psychologique.

La mort doit être restituée au sein du travail hospitalier. Elle est soumise à des règles, à des conditions de travail et à l'organisation du service. Elle exige des réponses institutionnelles, psychologiques mieux instaurées, car elle bouleverse profondément l'existence professionnelle du soignant jusqu'au profond de son être. Il faut oser l'affronter et se faire aider.

Apprendre à élaborer un véritable travail de deuil sur le terrain est incontournable dans la prévention de l'épuisement professionnel.

## ► Le manque de soutien

Repéré comme facteur de risque, le manque de soutien entretient le stress des soignants. Il correspond d'une part au fait de n'être pas suffisamment reconnu dans son travail, d'autre part au fait de ne pouvoir exprimer ouvertement les distorsions rythmant une pratique lorsque les conflits prennent le pas sur l'harmonie des liens et lorsque se cloisonnent les grades et les services.

### ***L'urgence : une fausse bonne excuse pour éviter de réfléchir sur la pratique***

Identifier ses difficultés et pouvoir échanger sur sa pratique, minimise la sensation de surmenage. Toutes les enquêtes ergonomiques montrent les effets modérateurs du soutien sur le stress perçu. Les infirmières qui ont un soutien notamment de la part de leurs supérieurs

obtiennent un score faible d'épuisement professionnel. Le sentiment d'impuissance et d'échec lorsqu'il n'est pas exprimé, provoque en effet, une terrible impression de fatalité qui pèse lourdement sur l'équipe.

Ne pas prendre le temps de s'arrêter n'offre aucune place au soutien dans la mesure où l'on reporte toujours à plus tard le moment où l'on pourra parler de soi. Agir toujours plus vite, s'inscrit dans un processus d'immédiateté qui régit en loi d'urgence le travail quotidien, avec des impératifs de soin qui dominent et deviennent vite un mécanisme comportemental défensif en évitant aux soignants de s'interroger finalement sur leur pratique professionnelle : «*Nous on n'a pas le temps de faire de la réunionnite*» est souvent pris comme un prétexte (qui rend inconsciemment service, ce qui n'exclut pas la réalité de la charge mentale du travail) et prive les soignants d'un espace de parole qui lèverait le voile sur leur angoisse latente et refoulée. Le paradoxe s'inscrit là puisque le soignant fait le jeu de l'institution en se mettant dans la situation extrême de ne pouvoir être entendu : il s'engage dans le piège du «*tout, tout de suite*», demande cependant un soutien mais se met parallèlement en situation de n'en pas avoir. Si le rythme des exigences augmente en même temps qu'il se heurte aux limites du dialogue, le dévouement s'épuisera rapidement.

S'arrêter pour réfléchir n'est jamais un luxe ni une perte de temps mais permet au contraire de donner du sens dans l'ère de l'exécutif rapide qui institutionnalise un savoir faire sans mots. Inversement, la non expression dans ou hors réunion et l'absence d'échange, faute de temps, usent et perturbent.

Au staff des médecins dans lequel prévaut la réflexion technique puisque sont exposées des situations plus médicales que relationnelles, il ne semble pas que la résistance fasse écran à l'analyse des pratiques. L'émotionnel et le subjectif étant absents de la plupart de leurs propos, la distance entre le malade et son médecin s'impose d'elle-même.

### **Le cloisonnement**

Le soutien s'avère également souhaitable lorsque l'équipe se cloisonne, instaurant des liens hiérarchiques entre grades dans lequel chacun s'isole. De l'agent hospitalier au cadre infirmier, la communication en rupture repose sur des non dits et des enjeux de pouvoir qui n'améliorent en rien les conditions d'entente et de

travail mais donne au stress un rôle prédominant générateur d'isolement et d'includence<sup>19</sup>. On s'inscrit dans un processus organisationnel et relationnel défectueux qui n'est pas interrogé et qui contribue à l'épuisement de chacun.

En haut de cette pyramide, le cadre infirmier placé dans une position charnière entre direction et équipe, se heurte aux résistances d'une équipe divisée qui freine son management. Privé du soutien de l'équipe et mis en difficulté dans sa médiation avec la direction, il s'use à diriger ses collègues dans une ambiance lourde, tandis que les agents qualifiés et diplômés se démotivent ou cherchent leur compensation à travers la reconnaissance isolée du malade.

### **La loi du silence**

La loi du silence est aussi une «loi» qui régit le monde des soignants. Le monde hospitalier fonctionne sur cette loi, obligeant le soignant à s'engager et à se mobiliser entièrement («*tout doit être fait pour le malade*») sans qu'il puisse remettre en cause le caractère technique, organisationnel et idéologique de la profession. Initialement, cette loi s'étaye sur la nécessité d'avoir à tenir le secret médical, puis elle a évolué vers des fins aux objectifs sous-jacents plus complexes tels l'interdiction de se plaindre, la dissimulation de certaines pratiques ou la possibilité d'éluder certaines questions embarrassantes.

Si la pratique des soignants se fait dans le silence, et si elle permet de fuir certaines situations ingérables psychologiquement, elle enferme cependant ces mêmes soignants dans une solitude qui peut s'avérer lourde. En règle générale, ils parlent peu de leurs difficultés mais également écrivent peu.

La règle en vigueur est la parole du malade, pas la leur. Encore, observe-t-on souvent qu'une loi du silence concerne le mourant lui-même car on ne dit pas clairement que telle personne va mourir ou qu'une issue fatale s'annonce prochainement, les échanges sur ce sujet sont évités.

La mort est silencieuse, le fonctionnement l'est également, la gestion du vide limite la transparence et économise le travail du deuil sans permettre une métabolisation des décès. Enfin, le monde du silence c'est aussi l'impasse verbale sur la violence. On assiste à

---

19. Includence : terme de Tellenbach. Sentiment d'être débordé par son travail et de n'avoir pas suffisamment de temps pour l'accomplir.

une montée de la violence : insultes grossières, coups et violences physiques diverses (46 %), tentatives de viols ou viols (16 %)²⁰, qui viennent principalement des malades ou du public qui transite dans le lieu public que représente l'hôpital, mais c'est aussi, malheureusement, une violence moins attendue comme celle de ce médecin chirurgien stressé, « *qui expédie son scalpel à travers le bloc opératoire et blesse une infirmière à la poitrine* »²¹. L'évaluation de la violence est difficile à quantifier mais de plus en plus à l'ordre du jour.

Une recherche sur le travail de nuit réalisée en 1989 en France, révèle que 59 % du personnel ne se sent pas en sécurité dans l'hôpital. Une autre effectuée par Chantal Rodary souligne qu'un quart, au moins, des infirmières interrogées éprouvent une « peur physique » (enquête sur l'hôpital Kremlin-Bicêtre et l'institut Gustave-Roussy)²². En réaction à cette peur, se mettent en place des protections sauvages et inadaptées et consignes de sécurité comme par exemple des portes de salles d'hospitalisation qui se verrouillent la nuit sans l'issue de secours respectée en cas d'incendie.

Le soutien aux soignants doit passer aussi par sa protection physique.

### **Les situations conflictuelles**

Les conflits ont toujours fait partie du monde relationnel. S'opposer pour se positionner et pour s'affirmer ou pour défendre un intérêt ou un idéal est dans l'ordre des choses. Si la communication passe par l'absorption des conflits d'expression, ces derniers représentent une des sources les plus constantes de fatigue et d'épuisement. Ils absorbent une énergie physique et psychique considérable souvent plus importante que le travail technique lui-même.

En milieu hospitalier les situations conflictuelles sont inhérentes au système de vie. Les soignants travaillent ensemble et multiplient les liens entre collègues mais ne partagent pas forcément la même pratique, avec d'autres professionnels qui parfois se cloisonnent dans leur fonction et avec des malades qui viennent d'univers variables.

20. *L'infirmière magazine*, déc. 1993, p. 26-34.

21. « Face à la violence », *L'infirmière magazine*, déc. 1993, n° 78.

22. Rodary et coll. – « Stress et épuisement professionnel », *Objectif soins*, 1993, p. 26-34.

Le fonctionnement régi sur un mode affectif et émotionnel est donc en plus pourvoyeur d'oppositions latentes.

Pendant, d'autres types de conflits rattachés au dysfonctionnement institutionnel et organisationnel sont observables.

Il est classique d'entendre négocier l'augmentation d'effectif ou l'amélioration des locaux dans un dialogue tendu où chacun défend ses intérêts comme c'est le cas entre la direction de l'hôpital et un chef de service. Le premier tente de sauver son budget, le second ses malades en revendiquant des moyens supplémentaires.

Dans les services, le clivage médecin/infirmière est une autre source de tension. Il n'existe pas partout mais lorsque c'est le cas, le manque de concertation dans la prise de décision médicale ainsi que les incertitudes des infirmières dépossédées d'informations suffisantes pour ensuite gérer la relation avec leur malade donnent naissance à des oppositions majeures.

Le fantasme naît de l'inconnu et s'exprime de façon beaucoup plus anxiogène qu'une réalité même douloureuse mais qui comprendrait toutes les données pour ensuite y réfléchir et s'ajuster. Rien n'est pire que l'absence d'associations qui provoque un sentiment d'exclusion et ne reconnaît pas l'autre.

Une parole qui ne passe pas, c'est un conflit qui se larve et une tension qui éclatera après compilation de facteurs stressants. On demande au soignant son avis, mais le prend-on suffisamment en compte? Est-il en position d'être réellement acteur de son métier?

On sait maintenant que les conflits entre collègues et entre corps de métier sont devenus plus lourds que l'accompagnement des malades. Ils sont d'ailleurs très bien corrélés avec l'épuisement professionnel testé dans l'échelle du MBI. Travailler dans une mauvaise ambiance est en effet un indice de charge psychique. Lorsqu'il est cumulé avec un travail haché, une absence de soutien, une disparité entre le travail réel et prescrit et un manque d'égard ou de gratification, il construit l'angoisse et déstabilise le soignant.

### ***Le manque d'échange***

L'échange est un moment précieux malheureusement souvent réduit ou volé.

Que ce soit l'urgence du travail, le cloisonnement entre services ou entre professions ou encore la violence sous toutes ses formes, le soignant est trop souvent confronté à sa solitude et n'est pas

suffisamment entendu dans ses vicissitudes. Le manque de soutien est agent stresser si la parole ne trouve pas sa place. Un espace de parole en équipe ou avec le malade, ne peut que favoriser la qualité de la prise en charge et alléger la charge psychique des soignants.

En 1990, l'observation ergonomique menée par Estryn Béhar et Fouillot dans dix services d'établissements de soins de la région parisienne, a révélé que si les conversations étaient nombreuses, en revanche elles étaient brèves. Seulement 6 % d'entre elles dépassaient les deux minutes. Il paraît compliqué de se livrer à une écoute avec un temps d'échange réduit le plus souvent à la formule de politesse ou à des consignes dépourvues d'explications.

Lorsque l'infirmière entre dans la chambre du malade, elle connaît des moments privilégiés avec lui qui sont encore des situations propices aux échanges.

L'aide à l'alimentation est un de ces temps où se renforcent les liens, notamment en gériatrie ou en pédiatrie. Or une enquête montre qu'en long séjour, alors que de nombreux patients ne peuvent se nourrir seuls, l'infirmière ne leur accorde jamais plus de trois minutes! (1 minute 20 secondes en moyenne : enquête de novembre 1988 de M. Estryn-Béhar.) En médecine de jour, l'aide-soignante peut consacrer jusqu'à cinq minutes pour faire manger certains malades. En pédiatrie, en revanche l'aide est respectée.

L'explication est simple : la durée de soin ou de nursing se raccourcit lorsque le nombre de soins augmente et que les effectifs restent insuffisants.

Non seulement l'échange perd de sa qualité, mais ce temps de repas qui est une occasion de saisir un état dépressif exprimé par exemple par une perte d'appétit, n'est plus enregistrable.

La distribution de médicaments qui incombe aux infirmières est un deuxième temps propice à l'échange. Il permet, en outre, de réexpliquer au malade des indications mal intégrées fournies par le médecin. En réalité, elles restent, en moyenne plus d'une minute sauf en gériatrie où rien ne se transmet, les traitements ne variant guère, et en cardiologie qui est un type de service au fonctionnement extrêmement rapide.

La surveillance des constantes (température, pulsations, pression artérielle, ventilation, diurèse, ...) revient à la fois aux infirmières et aux aides-soignantes. Le patient est souvent désireux de connaître et de commenter les résultats ou de bavarder, notamment le matin lors de la prise de température qui est souvent le premier contact de la journée. Une fois encore, pressées par le temps, elles

organisent la tournée des thermomètres en un temps record et laissent peu de place à l'échange.

Le temps de conversation avec les malades ou entre membres d'une même équipe est considéré comme secondaire par rapport aux autres soins. On s'en tient à l'indispensable. Qu'en est-il d'une profession qui dispense ses soins en oubliant qu'un malade est avant tout une personne qui, plus que n'importe qui d'autre, recherche le contact et le soutien moral?

Que devient la motivation du soignant qui a choisi de travailler en milieu hospitalier pour la technique de soin mais aussi pour sa qualité relationnelle et qui se voit de plus en plus parasité par des obligations parallèles?

### ► La technologie : un progrès et un risque

La souffrance occasionnée par le travail oblige l'infirmière à mettre en place des réponses qui reconnaissent ses limites, en particulier celle d'admettre qu'elle ne travaille pas dans une médecine toujours gagnante.

Les nouvelles technologies ont paradoxalement contribué à développer une culpabilité née de l'échec de guérison dans un contexte médical fantasmé omnipotent. Elles ont, en même temps, apporté un soulagement en défiant les morts annoncées lors de diagnostics pessimistes. Elles ont progressivement remplacé certaines aptitudes manuelles au profit d'aptitudes intellectuelles complexes, dépossédant d'anciennes infirmières de leur savoir-faire traditionnel inadapté, les remettant en cause ou les faisant douter quant à leurs capacités à se remettre à niveau. Mais elles ont également développé de nouvelles responsabilités en élargissant leurs compétences et en leur reconnaissant un pouvoir nouveau.

Dans une équipe se pose toujours à un moment donné la question de la fiabilité réelle ou imaginaire de l'équipement lorsque se vit un décès particulièrement douloureux. De bon objet dont était investi la machine, elle se retourne en mauvais objet inopérant quand elle ne permet pas aux soignants et aux médecins de se sentir infaillibles. La confiance en une « super machine » salvatrice est affaiblie ce qui pose le problème de l'acharnement thérapeutique et soulève la question éthique pour parfois faire naître une crise d'identité professionnelle stressante. Les nouvelles techniques contribuent, si

l'on n'est pas vigilant, à détourner une logique de vie et de mort au profit d'un fantasme de toute puissance.

### ► **L'impact des pathologies sur le niveau d'épuisement professionnel**

À première vue, le type d'unité et donc de pathologie pourrait être une variable importante dans l'apparition du burn out, mais le manque de précision des études à ce sujet laisse libre toute interprétation. On imagine volontiers que la charge émotionnelle d'un service de médecine orienté sur les maladies infectieuses puisse être supérieure à celle d'une maternité, qu'en gériatrie et en pédiatrie, la charge psychique soit plus lourde qu'en médecine générale. L'impact des pathologies est un facteur parmi d'autres qui pousse à l'épuisement.

– **En moyen et long séjour**, les comportements souvent perturbés des personnes âgées (démence, Alzheimer, etc.) modifie l'échange habituel soignant-soigné et sature parfois l'infirmière. La perception négative de son rôle lorsqu'elle repose sur une vision du soin vécu comme ni responsabilisant ni varié, les effectifs insuffisants, les fréquents décès, les corps dégradés, les réactions souvent régressives, le manque de moyens ou les locaux quelques fois trop anciens, font parfois naître une désillusion du métier, provoquent un sentiment de dépression, un rejet et une remise en cause de la profession.

Certains choisissent pourtant d'eux-mêmes d'y travailler, parce qu'« *en fin de carrière, c'est moins fatiguant* », d'autres parce que leur sentiment réel de compassion trouve matière à s'exprimer, d'autres encore parce qu'ils espèrent contribuer à l'amélioration des conditions de travail d'un lieu « *où il y a tout à développer* ». Eux aussi, malgré tout, peuvent développer un jour un burn out car les conditions de travail sont reconnues difficiles.

– **Au service des urgences**, le rythme de travail favorise une certaine accumulation de stress qui aboutit parfois également à l'épuisement. La population « hyperréaliste » (Lidvan) produit parfois de la violence physique et morale. On travaille en situation de crise, toujours le plus rapidement possible, faisant face aux aspects émotifs et curatifs dans une relation qui reste éphémère. On est confronté à des soins complexes et polyvalents qui engagent profondément le soignant, lui demandant une adaptabilité

maximale. Le taux de turn over et d'absentéisme est considéré comme relativement élevé dans ce type de service.

– **L'oncologie, les services infectieux, la réanimation,** renvoient les soignants à des pathologies parfois incurables. La lourdeur des maladies retentit diversement sur chacun et colore les relations d'un potentiel d'investissement plus ou moins pesant selon l'acceptation de la situation. Les non-dits sur la mort, l'optimisme affiché, la peur de la contamination du Sida, la souffrance des malades ou les deuils, enfin le poids de la famille poussent quelques fois les infirmières à se retrancher derrière la technicité pour faire écran aux émotions débordantes.

Une étude menée en 1983 par Estryng Behar en service de réanimation hépato-digestive a permis d'analyser les éléments de l'angoisse liée à ce type de pathologies. La pénibilité des soins y est réelle, entretenue par l'odeur, la vision, le toucher et l'audition, des sens plus souvent stimulés qu'ailleurs.

En effet, les hémorragies digestives, fréquentes dans ce service, ont une odeur particulière. Le soignant doit prendre sur lui pour prodiguer les soins. Certains soignants ressentent après le travail du dégoût alimentaire, l'odeur du malade les poursuivant.

La vision d'une dégradation physique est commune à de nombreux services. Dans celui-ci, l'insoutenable porte quelquefois sur la couleur de la peau qui vire ou donne un « aspect cadavérique » annonçant la proximité de la mort et nécessitant des soins d'hygiène élémentaires fréquents : nettoyage des hématémèses, soins de bouche complet afin d'éviter l'obstruction par les caillots de sang des voies aériennes supérieures, pansements d'escarres, ...

Les services de soins curatifs obligent en général les infirmières à plus de stratégies de coping que leurs collègues travaillant en unités de soins palliatifs.

Paradoxalement, les infirmières de ces unités semblent se plaindre moins souvent d'épuisement professionnel. Ceci reposerait sur le fait qu'elles bénéficient presque toujours de groupes de paroles institutionnalisés et qu'elles forment une équipe plus soudée qu'ailleurs. Le contenu même de leur fonction, par l'accompagnement et le soutien que cela implique, leur permet, enfin, de développer une meilleure dynamique de réparation que leurs collègues.

En réalité, chaque service connaît son lot de problèmes, de difficultés à communiquer, de périodes de crise, et vit des épisodes de

découragement, ce qui nous oblige à nous en tenir ici à une liste qui ne peut pas être exhaustive. Dans tous les services, on rencontre des médecins et des soignants en perpétuel réajustement tant sur le plan psychologique, qu'affectif ou organisationnel. La pression mentale et physique ainsi que les contraintes du métier les obligent tous à mettre en place des stratégies de défense déterminantes pour leur équilibre.

## Les stresseurs environnementaux

L'analyse des conditions de travail et de l'organisation du travail ne saurait être complète sans une réflexion ergonomique autour de l'environnement professionnel du soignant. Cette partie porte autant sur la charge mentale<sup>23</sup> et physique que sur la charge psychique<sup>24</sup> : c'est pourquoi nous avons tenu à en faire un paragraphe à part entière.

Érigés en système des 5 M : Milieu, Matières premières, Matériel, Méthodes de travail, Main-d'œuvre, les stresseurs environnementaux trouvent en partie leur explication dans ces paramètres interrogeables comme suit :

- L'environnement est-il sain ?
- Les matières premières utilisées engendrent-elles des effets secondaires indésirables ?
- Les équipements sont-ils adaptés ?
- Quelles sont les méthodes de travail appliquées ?
- Le personnel est-il en nombre suffisant et qualifié par rapport au poste occupé ?

Le diagramme cause-effet, dans son approche méthodologique s'avérant efficace pour identifier un problème, nous allons donc reprendre chaque M et appréhender leur impact sur le burn out.

### ► Le milieu

Il ne peut y avoir de politique antistress sans une réelle volonté de réflexion sur les conditions d'aménagement du lieu de travail. Le

23. Charge mentale : désigne l'astreinte relative au travail mental dans sa dimension psychosensorielle et cognitive.

24. Charge psychique : mauvaise adéquation entre l'organisation du travail et l'individu, ce qui génère une souffrance mentale.

milieu regroupe tous les éléments sensoriels qui construisent une ambiance : température, éclairage, aération et espace, intensité sonore... ainsi que l'organisation architecturale du service.

Travailler dans un milieu de qualité relève en partie de la responsabilité institutionnelle qui peut toujours l'éviter ou l'assumer. C'est ainsi que d'importants travaux ont été réalisés ces dernières années pour aménager les locaux. La création de grands services comprenant un nombre important de chambres individuelles a nettement amélioré le confort des malades et rendu plus harmonieux l'environnement des équipes soignantes. Cela a accru, par contre, des déplacements peut-être plus importants avec, pour conséquence, un raccourcissement du temps de soin préjudiciable aux patients (souvent, de plus, poste de soin ou office sont restés excentrés). Cette réduction des moments passés au lit du malade est toujours mal vécue par le personnel hospitalier.

En plus de la fatigue occasionnée par les longs couloirs, les difficultés qu'ont les agents à assurer l'entretien de chambres trop exigües, les hôpitaux d'architecture pavillonnaire qui obligent les brancardiers à slalomer entre les voitures et les ambulances, parfois dans le froid et sous la pluie sont des situations dont l'amélioration peut alléger la charge physique du travail.

Les pièces où se déroulent les transmissions sont également souvent petites (11 m<sup>2</sup> en moyenne). Certaines ne comportent pas un siège par personne. Bousculades et nombres importants de conversations concomitantes dans cet espace peuvent entraîner de l'irritabilité et donc des erreurs.

Le niveau sonore réglementé par les normes internationales franchit la cote d'alerte avec risque de troubles auditifs au-delà de 85 Db. Or, dans un poste de soin, on entend parfois jusqu'à plus de 20 sonneurs différents, entre l'oxymètre de pouls, les données du scope, la pousse seringue, etc., laissant présager un bruit tel qu'il peut nuire à la performance intellectuelle et engendrer du stress.

Les services, de part leur spécificité, n'offrent pas d'identiques conditions d'espace, de température et d'éclairage. Travailler commepanseuse implique un lieu clos, frais pour elle, trop chaud pour le chirurgien, en éclairage électrique constant. Les blocs opératoires entretiennent l'idée d'une intemporalité sans repères. Prodiguer en service de néonatalité des soins à un nourrisson en se penchant sur une table radiante, est encore un autre facteur de péni-

bilité physique qu'il faut pouvoir supporter sans espoir de remède côté chaleur.

Nombreux sont les exemples de stress au cours de l'exercice professionnel qui abaissent significativement la qualité du milieu ambiant. Le milieu s'inscrit dans la liste des critères ergonomiques retenus comme dysfonctionnels dès lors que les conditions physiques, biologiques ou chimiques, mais aussi d'hygiène et de sécurité, se révèlent non appropriées.

C'est pourquoi nous concluons par l'enquête réalisée en mai 1995 sur les questions et les résultats portants sur les conditions de travail<sup>25</sup> : « Les contraintes d'ambiance physique sont ressenties par beaucoup comme des inconvénients : la lumière artificielle 55 % (jusqu'à 71 % pour les infirmières), le bruit 50 %, la chaleur 44 %, les odeurs 43 %. » La répartition des nuisances est variable selon les catégories, mais toutes les subissent.

## ► Les matières premières

Les produits de portée hygiénique tels que le sérum, l'éther, le coton, les gants de protection à usage unique, etc. constituent les matières premières des soignants.

Utilisés pour la désinfection et la prophylaxie, ces produits de base indispensables dans la pratique quotidienne font partie pourtant des stresseurs environnementaux pour leurs utilisateurs. La désorganisation d'un service commence, en effet, par le petit matériel. Ou bien, il est stocké en nombre insuffisant et ce manque témoigne de la mauvaise gestion budgétaire du cadre. Ou bien, il n'est pas à sa place et il oblige le personnel à se déplacer d'un bout à l'autre du couloir et à morceler sa tâche. Une des souffrances de l'infirmière repose sur l'obligation qu'elle a de devoir toujours quémander son matériel de travail et s'aménager des lieux de rangement dans des placards trop exigus.

Le stress le plus épuisant est le stress régulier, répétitif ou permanent.

Un autre effet de ces produits s'observe de plus en plus ces dernières années et remet fondamentalement en cause l'avenir professionnel du soignant puisqu'il prend la forme d'allergies

25. Enquête réalisée par l'AP-HP parue dans *Informations sur les ressources humaines à l'hôpital* n° 10, sept. oct. nov. 1996.

multiples. C'est le cas notamment de l'allergie aux gants en latex qui se montre rebelle à tout traitement si ce n'est l'évitement du port et du toucher.

D'autres produits comme des solvants, des antimétabolites, des anesthésiques volatiles, des antibiotiques, des antiseptiques et des désinfectants exposent aussi les soignants à des risques inattendus puisque ces stresseurs spécifiques ont un retentissement variant selon l'âge, le temps d'exposition, voire même l'état émotionnel de la personne.

Dans l'enquête de l'AP-HP citée plus haut (*cf.* le milieu), nous pouvons lire que « les risques majeurs présents sont les risques infectieux pour 53 % des répondants (jusqu'à 77 % des infirmières), les produits toxiques pour 31 % et les rayonnements ionisants pour 15 % ».

## ► Le matériel

Dans sa non conformité ou sa dangerosité, il est un agent stressant, jouant un rôle dans l'épuisement professionnel du soignant. Le matériel est perçu à travers la sécurité, les postures, la charge physique considérable se rajoutant aux charges mentales et psychiques.

Dans une enquête de l'AP-HP effectuée en novembre 1996 sur l'organisation et les conditions de travail, les risques professionnels portent sur les postures pénibles pour 69 % des infirmières, sur le port de charges trop lourdes, de 20 à 50 kg, pour 41 % des soignants, et sur les contraintes physiques comme les stations prolongées debout et les longues déambulations, pour 82 % des infirmières. La station debout est le lot de tous les soignants, mais cette astreinte peut être allégée avec un matériel adéquat. Ainsi, le lit à hauteur variable devrait être généralisé, de même que le matériel de manutention comme le lève malade, par exemple.

En moyen et long séjour, le personnel se plaint majoritairement des conditions matérielles insuffisantes. Enfant pauvre du monde hospitalier, ce service est meublé souvent de façon vétuste, les locaux sont déprimants, l'équipement indisponible ou inadéquat. L'ensemble aggrave la perception négative des conditions de vie au travail, alors que sur le plan psychologique, les comportements perturbés des personnes âgées et la confrontation à la mort sont en soi des paramètres déjà extrêmement fragilisants pour les soignants.

Dans d'autres services comme la radiothérapie, la machine, dangereuse dans son usage, expose le soignant à des risques tels que les radiations ionisantes. Les risques contaminatoires menacent la sécurité du personnel si celui-ci ne respecte pas à la lettre la procédure de contrôle.

Prendre en compte les aspects physiologiques et matériels est un but d'amélioration des conditions de travail car cela procure du confort, de l'efficacité, du respect et de la santé pour le soignant, et, par effet rebondissant, pour le malade.

À défaut, un matériel inadéquat menace l'organisme et sa sécurité, alimentant la médecine du travail en inaptitudes ou incapacités totales ou partielles (lombalgies dorsales, notamment). Cette conséquence a un coût moral et physique pour la personne reconnue en accident de travail ou déclenchant des troubles somatiques, mais aussi un coût financier pour l'institution. À partir de juin 1998, tous les dispositifs médicaux seront soumis obligatoirement à l'homologation CE. Jugé conforme, ce marquage aura le mérite d'évaluer et de diminuer les risques en circulation.

## ► Les méthodes de travail

L'incidence de l'introduction des nouvelles technologies a modifié les méthodes de travail des infirmières, lesquelles ont dû exploiter de nouveaux outils comme la logistique, les protocoles, les dossiers de soin, etc. Tous les programmes d'amélioration de l'organisation et des conditions de travail, ont fait faire à l'hôpital un bon en avant, mais ont obligé parallèlement le personnel à s'adapter vite, sans faire courir de risque ni à lui-même ni aux malades.

Une nouvelle méthode apporte au service un nouveau climat social puisqu'il faut réajuster les conditions techniques aux compétences professionnelles et chercher en soi des ressources, adaptatives et organisationnelles, individuelles et collectives.

Outre les outils exploités, les méthodes de travail ordonnent des règles aussi évidentes que celles des horaires. Travailler de jour ou de nuit, assurer la rotation du service ou faire face à une amplitude de 12 heures mobilise un savoir faire personnel et singulier. (Notons que la journée de 12 heures est souvent choisie par les infirmières, malgré la fatigue physique qu'elle procure car elle réduit le temps de transport hebdomadaire et augmente la disponibilité à l'égard des impératifs familiaux.) Certains ont le choix,

d'autres, notamment les jeunes diplômées se sentent en difficulté, surtout sur les horaires de garde, et organisent difficilement leurs impératifs personnels en fonction d'une organisation sociale faite pour un créneau horaire de jour (ouverture de certains magasins, banques, école, ...).

L'apport de méthodes de travail innovantes ou complémentaires de celles existantes est en général dynamisant et source d'amélioration qualitative et quantitative. Les appréhender comme agents stressés n'est donc pas une évidence. Ce n'est que lorsqu'elles sont vécues comme une force imposée, que se développeront les résistances au changement et les sources d'insatisfaction. C'est pourquoi toute méthode de travail modifiant la pratique professionnelle doit s'inscrire dans une préparation et une formation préalable sans lesquelles il ne peut y avoir de consensus individuel ou collectif.

### ► La main-d'œuvre

Mieux vaut affecter un personnel minimum et efficace que plus nombreux mais inopérant. Ce principe de base en gestion des ressources humaines, malgré son évidente logique, est rarement respecté. Les services vivent une cause de stress majeure, avec des soignants inadaptés qu'il faut porter, assister ou accompagner dans leurs difficultés, puisqu'environ 10 % du personnel hospitalier se plaint soit de troubles psychologiques soit de troubles somatiques aux répercussions professionnelles évidentes. Ils nécessitent des mesures de reclassement et d'aménagement de poste rarement appliquées et du même coup mobilisent une énergie en terme de collaboration et de management qui s'avère épuisante.

Parallèlement, en crise de restriction budgétaire, les directions des hôpitaux gèlent en partie le recrutement obligeant les services à des restructurations et des organisations internes auxquels ils n'étaient pas préparés. L'insuffisance des effectifs est une composante essentielle qui touche tous les hôpitaux, alourdissant la charge de travail d'autant plus que l'aspect administratif du travail infirmier parasite de plus en plus son temps de soin. Associée aux dysfonctionnements dans certains services, elle occupe une place importante dans la genèse de l'épuisement professionnel. Les conflits naissent, s'accompagnant de sentiments d'insécurité et d'impuissance, d'incompréhension et de culpabilité. Au niveau du groupe, les effets peuvent être polymorphes allant de l'absentéisme

au déclin moral, en passant par des perturbations au niveau de la communication et par des désirs de changement de service.

La dotation en personnel et l'aménagement des services sont des variables préventives impératives du burn out pour se dégager des contraintes organisationnelles.

On sait aujourd'hui que l'usure est moins le fait d'accompagner les malades, que le fait de conflits d'équipes et de conflits de valeurs.

Le système des 5 M est une base d'analyse des stressés environnementaux intéressante car elle recouvre l'ensemble des paramètres réels qui structurent le travail (voir page 78).

Constituer une démarche de pilotage des compétences et de prévention de l'épuisement professionnel peut trouver, en partie, sa réponse dans l'élaboration des fiches de poste et des évaluations annuelles du personnel. En effet, savoir en disposer permet d'avoir une photographie vivante du poste en isolant, dans la transparence ses contraintes et ses satisfactions. L'attention est portée aux exigences de la fonction et à son application, requérant de part et d'autre, entre le cadre infirmier et l'agent, un accord de fond sur les conditions requises.

Un recrutement bien mené, doublé d'un accueil attentif, est la moitié du chemin parcouru pour une intégration réussie. Fonctionner dans le respect des informations transmises évite les déconvenues réciproques. Un triple objectif est alors visé et obtenu : développer la motivation, augmenter la polyvalence et assurer la sécurité dans le travail.

L'évaluation annuelle vient compléter la politique innovatrice du recrutement quand elle libère la parole. Elle permet à l'agent d'élaborer son plan de carrière et d'organiser les moyens dont il dispose (formation, horaires aménagés, etc.), avec l'accord de sa hiérarchie pour valoriser et valider ses acquis.

La gestion de carrière nécessite des moyens individuels et collectifs dans une perspective d'amélioration des conditions de travail qui préviennent le diagnostic d'épuisement professionnel.

## ► Conclusion

L'organisation et les conditions de travail sont perfectibles. L'enquête de l'AP-HP conclut dans ce sens : « Si dans l'ensemble les relations professionnelles sont bien vécues : sentiment d'appartenance à une

équipe et à une vie collective effective, en revanche la reconnaissance, l'affirmation d'une autonomie et la responsabilité individuelle doivent être améliorées grâce à une communication décloisonnée. La charge psychique liée à l'insécurité et à la confrontation à la mort est par ailleurs difficilement supportable (ceci concerne jusqu'à 58 % des infirmières dans certains services).

Si les horaires de travail satisfont jusqu'à 84 % des agents, les effectifs, par contre sont jugés insuffisants.

Les locaux quant à eux ressemblent encore trop à des lieux non fonctionnels en dépit des efforts fournis ces dernières années.»

Du côté des risques professionnels, ils sont réels car les personnes interrogées ont manifesté, dans une grande majorité, le désir de voir s'améliorer les contraintes à la fois physiques et ambiantes.

Enfin, une place centrale est à donner aux aléas dans le travail hospitalier. C'est ce que nous avons analysé à travers les thèmes du travail haché, du travail en décalage entre le réel et le prescrit ainsi que l'organisation interne aux services comme par exemple les heures de visite mal adaptées aux contraintes professionnelles.

Dans le travail de soin, les stressseurs sont psychologiques, physiques ou sociaux, ils apparaissent de façon plus ou moins chroniques, ils sont repérés ou traités par le mépris selon les services. Mais tous sont des éléments qui peuvent faire le lit de l'épuisement professionnel. Leur impact sur la fatigue des soignants est une évidence.

Enfin, ils déterminent des processus d'ajustement qui permettront d'enrayer l'impact déstabilisant, voire même de faire face.

La capacité à relativiser une situation et à s'en protéger varie selon la personnalité et les ressources individuelles. C'est pourquoi le chapitre suivant est consacré aux stratégies d'adaptation en reprenant en particulier les systèmes défensifs individuels ou collectifs. La capacité à développer une résistance aux événements négatifs protège l'individu et va jusqu'à devenir un mode de fonctionnement adaptatif et structurant.

# 7 Les différents types d'attitudes constatées face au stress

La confrontation au stress des soignants oblige à mettre en place un système réactionnel le plus approprié possible, à la fois à la situation et à la personne. Tout au long de leur parcours professionnel, les soignants sont en effet tenus de réagir s'ils veulent diminuer l'impact d'un événement perturbateur sur leur psychisme.

Les études qui se sont intéressées aux types d'attitudes constatées, ont conclu à l'existence de deux formes de réponses existantes :

- La première est individuelle. Elle s'exprime soit sur un versant passif soit sur un versant actif.
- La seconde est collective. Elle a été définie par Ch. Dejours comme une stratégie défensive du métier.

Dans ce chapitre nous allons aborder les formes de réponses qui agissent comme des stratégies de résistance individuelles ou collectives et qui fonctionnent selon des **processus inconscients** élaborés selon la personnalité, l'histoire du sujet mais aussi selon le type et la constitution du service dans lequel il travaille. Elles ne sont donc pas des stratégies d'adaptations conscientes, analysées ou travaillées mais apparaissent à « l'état brut » hors de tout contrôle.

Fréquemment nommées coping, elles cherchent à déplacer ou à contourner les difficultés rencontrées au travail dès que la souffrance devient trop présente. Le coping ou le « faire face » est une réponse qui s'exprime de façon polymorphe, à la fois par des manifestations somatiques, comportementales, émotionnelles et cognitives, et, sous une double forme, soit active, soit passive.

## Les stratégies d'adaptation individuelles ou coping

Il est donc une véritable transaction entre le soignant et son environnement afin de sauver un équilibre personnel abîmé par le contexte professionnel pathogène.

### ► Les stratégies passives

Caractérisées par l'évitement, le repli sur soi, l'isolement, le retrait psychologique et par des attitudes de résignation, les stratégies passives sont d'une efficacité toute relative, ne mobilisant pas suffisamment l'esprit combatif du soignant.

L'attitude est avant tout celle d'un individu qui tente de se protéger d'un environnement menaçant. Ceci le fait paradoxalement paraître encore plus inadapté. Par la fuite ou le retrait, le soignant tente de se dégager d'un environnement vécu comme dangereux pour lui et limite les contacts au minimum requis dans l'exercice de sa profession. Une infirmière qui ne fait plus preuve de la même empathie à l'égard des patients et qui évite de répondre aux sollicitations de l'équipe ou des malades (par besoin d'isolement) adopte une stratégie défensive passive.

Dans un service, une telle attitude est souvent ressentie douloureusement voire même désapprouvée. On condamne cette réaction, l'interprétant le plus souvent comme de la paresse, du désinvestissement ou du détachement, sans décoder le malaise profond qui touche en réalité le collègue.

Si le retrait est physique, il s'exprime également sur le plan psychologique. Le discours est dominé par les mécanismes de défense tels que la rationalisation, la distanciation, l'isolement ou la dénégation. L'attitude est modifiée par des manifestations d'agressivité ou des signes dépressifs variés. En vérité, le changement général est notable mais peu nombreuses sont les personnes qui y reconnaîtront des manifestations d'ajustement à un malaise. La tendance est à l'appréciation rapide : on doit être efficace et si possible... de bonne humeur. Le contraire est mal admis car dérangeant. Il pourrait renvoyer à son propre malaise qu'on tend à occulter le plus longtemps possible.

Ces processus cognitifs visent à diminuer l'angoisse.

Un soignant qui nie, par exemple, la réalité d'une grave pathologie chez le patient dont il a la charge peut relever de la déniation ou de l'isolation. Il peut alors nier une pensée refuser une interprétation trop douloureuse à accepter. Dans ses actes, on peut observer parfois une indifférence affective. La réalité vécue comme traumatisante ou trop fragilisante est contournée pour être appréhendée autrement. La situation conflictuelle bloque sa réflexion et le protège d'une préoccupation trop douloureuse. L'équilibre est précaire mais apparemment gardé.

Le besoin fondamental et essentiel qu'il y a parfois de contrôler ses émotions et de réduire sa tension engendre des réactions qui peuvent être polymorphes selon la structure de personnalité du soignant. Chacun réagit en fonction de lui-même. Il y a rarement deux réactions absolument semblables. Comprendre les enjeux personnels et psychologiques qui poussent à réagir ainsi, permet d'évoluer dans cette relation empirique soignant-soigné.

Fonctionner sur ce mode de stratégie passive intervient en général dès l'exposition à la situation stressante, pour évoluer ensuite vers un mode d'expression. Ce coping prend alors la forme d'une stratégie d'anticipation systématique susceptible d'enrayer l'affrontement direct.

C'est ainsi que s'observe couramment les retraits dans les bureaux, les pauses café qui s'allongent en solitaire, l'évitement des échanges et l'apparition de modes d'expressions de plus en plus cyniques... « *Celui-là il peut bien attendre. Bientôt il n'aura plus rien à attendre du tout* ».

On repère d'avantage ce type de coping en service de soins curatifs qu'en soins palliatifs. Il serait assimilable à la compulsion de répétition dans la mesure où se laisser entraîner dans sa cadence permet parallèlement de suspendre la pensée anxiogène. Plus on en fait, plus il y a à faire, ce qui est une chance en soi, car si le soignant se sent débordé par son travail, il ne le sera pas par son angoisse. Bloquer sa réflexion permet de bloquer aussi ses émotions, de se préserver de sa souffrance. Ceci permet aussi de donner du sens aux actes et de se faire repérer, de surcroît, comme opérationnel, dynamique donc fiable ! Mais en revanche, la charge de travail peut un jour précipiter la personne dans le sentiment d'incluce qui consiste à croire qu'elle n'aura jamais le temps de tout faire. L'incluce, concept développé par Tellenbach est caractéristique du syndrome d'épuisement professionnel. La personne se sent débordée par son travail, tant par la trop lourde charge des tâches à

accomplir que par la perspective d'un temps insuffisant pour les réaliser. C'est l'includence qui précipitera encore la personne dans l'urgence du geste et l'activisme.

En dehors du contexte professionnel, on remarquera que le soignant exprimera dans son milieu personnel des conduites de souffrance qui signent un malaise de plus en plus envahissant. Il se rend indisponible auprès de ses amis prétextant toutes sortes d'arguments pour leur échapper. Il laisse les autres décider à sa place mais manifeste paradoxalement des réactions d'humeur à leur égard comme à l'égard du conjoint qui sont autant d'expressions de sa difficulté à se positionner ou à se relever d'une situation dans laquelle il se sent en décalage. Parfois, il s'étourdit dans des activités sans rendement réel telles des échappées illusoires et éparpillées. La réalité qu'il ne maîtrise plus et dans laquelle il ne s'épanouit pas, est fuie dans un hyperactivisme ou, au contraire, oubliée. Certains choisissent de se laisser porter par exemple par des émissions télévisées sans autre intérêt que celui de ne plus penser, de faire le vide et de ne plus réagir. D'autres, n'auront pas assez de temps dans leur journée pour mener à bien leurs multiples démarches, se sentant débordés par des obligations plus ou moins indispensables, ce qui offre une nouvelle option d'éloignement de l'angoisse en cristallisant leurs actes sur des faits et non sur des pensées.

Ainsi on le voit, les stratégies d'adaptation passives sont des réponses qui s'expriment aussi bien dans la vie privée que dans la vie professionnelle. Leurs formes d'expression sont multiples et ont toujours pour visée d'apporter une adaptabilité minimale à une situation douloureuse.

L'urgence accélère le geste, bloque la réflexion et prend le pas sur l'émotion. Pour se préserver de la souffrance, surinvestir des tâches concrètes redonne du sens et permet de se faire repérer comme étant, de surcroît, productif et efficace. En réalité, on ne fait qu'adopter un fonctionnement à la fois opératoire, protecteur et inconscient.

Choisir l'évitement quel que soit sa forme, provoque un répit temporaire mais pas toujours efficace dans la durée.

## ► Les stratégies actives

Elles signent des expressions d'ouverture tant sur le plan verbal que comportemental.

Bien qu'une même situation soit vécue et ressentie douloureusement par le soignant, celui-ci adoptera des techniques d'amélioration de ses compétences. Il n'hésite pas à entrer en relation avec autrui, aborde de front un problème et exprime verbalement ses émotions. Les sentiments de dépression, les ruminations, voire même les pleurs sont contrecarrés grâce à son support social qui agit comme une entraide libératrice lui permettant de garder le juste contact avec les familles et les malades.

**Le support social** est une stratégie largement développée dans le monde de la santé. Le soignant partage avec ses collègues ses expériences, demande des conseils techniques, fait appel à l'environnement intra ou extraprofessionnel, pour susciter des réponses organisationnelles. Le support social tient lieu de feedback positif.

Le soignant cherche à augmenter son efficacité et sa compétence et se réfugie dans l'accomplissement personnel de même que, hors travail, il garde sa disponibilité pour ses amis et reste attentif à sa famille.

**L'esprit combatif** et la mise en œuvre des stratégies d'action nous rappelle la hardiesse déjà citée au chapitre sur l'évaluation. Ce trait de personnalité correspond à la maîtrise personnelle des événements et apporte de la souplesse d'adaptation.

**La croyance**, qu'elle soit religieuse ou personnelle, (ce que Rotter a défini comme «le lieu de contrôle interne»), semble également faciliter l'adaptation au stress. Combien de soignants concluent «*C'était son heure*» avec un fatalisme qui permet de faire le deuil de patients dans une situation impossible pour d'autres.

Les ressources personnelles colorent indubitablement les variables environnementales.

## ► **L'équilibre et le coping passent par différentes stratégies**

Qu'on opte pour une stratégie active un jour ou une stratégie passive un autre jour, l'une n'est pas meilleure que l'autre mais dépend étroitement des caractéristiques situationnelles.

Le coping, en fait, est efficace dès lors qu'il soustrait le soignant à sa souffrance lui permettant ainsi «*d'avoir l'événement sous le contrôle du sujet*» selon Lazarus et Folkman.

Mais l'événement varie d'intensité selon sa durée, sa contrôlabilité et son contexte relationnel.

Prenons l'exemple d'une situation difficile qui dure. Elle s'alourdit inévitablement avec le temps et obligera le soignant à chercher une réponse adaptable active sous peine «de craquer». Quand rien ne bouge et qu'aucune solution ne peut être envisagée dans la durée, la pression traumatique devient insupportable.

Le coping permet au soignant de préserver son autonomie et de maintenir un état d'équilibre psychologique. Il entretient la motivation et l'énergie suffisante pour continuer à fonctionner.

Inversement, lorsque le traumatisme situationnel est ponctuel, il paraît d'avantage possible de le maîtriser en s'appropriant une stratégie plus passive sachant que son intensité et son contexte resteront exceptionnels.

Il n'y a pas de stratégie unique et bonne mais une interaction entre l'individu et l'entourage. Il n'y a pas d'individus qui ne développent que des stratégies passives ou que des stratégies actives. Les réactions agissent selon un cadre et une humeur qui sont évolutifs et dynamiques.

## Les stratégies d'adaptation collectives

Les théories de la psychodynamique du travail de Christophe Dejours, psychiatre, psychanalyste, psychosomaticien spécialisé dans l'étude de la souffrance au travail, sont à l'origine du développement des stratégies d'adaptation collectives. Il a su apporter un regard novateur sur les contraintes du travail, l'aliénation qu'il provoque parfois et les réponses collectives mises en place par les professionnels en souffrance.

La psychodynamique du travail et le stress sont deux approches différentes et complémentaires donnant naissance au concept de charge psychique ou burn out. Leurs méthodes d'évaluation et de validation, leurs investigations et leurs réponses diffèrent. Mais l'une et l'autre approchent les mêmes objectifs :

- Harmoniser les relations entre les personnes et entre le professionnel et son milieu de travail.
- Mieux connaître les articulations entre l'individu et le travail.
- Expliquer ce qui motive l'action humaine dans l'espace spécifique du travail.

Toutes deux se constituent dans une perspective d'amélioration des relations de l'homme au travail.

Nous allons d'abord définir ce qu'est la psychodynamique du travail et ses méthodes d'évaluation. Puis nous concluons avec la clinique des stratégies de défense collectives. Existent-elles dans le monde de la santé? Sous quelles formes s'expriment-elles?

### ► **Point sur la psychodynamique du travail**

La psychopathologie ou psychodynamique du travail cherche à comprendre le vécu du professionnel dans son rapport au travail.

Sur le plan épistémologique, la démarche est clinique s'appuyant sur la psychanalyse. Le travail n'apparaît plus identifié à travers les seuls dysfonctionnements ergonomiques et cognitifs mais devient un lieu de conquête et d'identité, une poursuite de l'histoire personnelle.

L'évaluation du stress passe par la technique de mesure de paramètres physiologiques et par des enquêtes administrées sous forme de questionnaires le plus souvent autoévalués individuellement et validées statistiquement.

En psychopathologie du travail, la méthode d'évaluation de la charge psychique est celle des entretiens collectifs et de l'observation. Ils font apparaître les défenses mises en place par l'équipe, la production des règles de métier et la présence des processus de reconnaissance. La parole est l'outil permettant d'appréhender la réalité et d'élucider les dysfonctionnements tant organisationnels que psychologiques. Elle permet d'interpréter les phénomènes pathologiques utilisant comme en psychanalyse le principe associatif pour accompagner le soignant dans sa réflexion et ses émotions.

La dynamique des processus psychiques est une méthode subjective, à l'opposé de la théorie du stress dont les variables qui la composent sont mesurables et objectives.

L'organisation du travail est analysée dans les deux approches, mais la psychopathologie du travail prend également en compte les désirs et les aspirations inassouvis du soignant. L'accomplissement de soi est un aspect déterminant qui va au delà de l'identification et de la prévention des processus psychiques d'adaptation.

Il est un objectif à atteindre parce qu'il donne du sens au travail et motive le professionnel sans lequel il ne pourrait y avoir de plaisir

dans le travail. Le soignant peut investir, produire, construire, souffrir parce qu'au bout de l'acte il a un sentiment d'utilité et un constat de réussite qui lui font penser qu'il « *n'a pas fait tout ça pour rien* ».

L'accomplissement de soi, dans l'approche psychodynamique, est également une donnée indispensable à la construction de l'identité sociale et professionnelle, surtout chez les femmes qui saisissent là un moyen d'existence et de reconnaissance plus difficile à construire si elles étaient restées femmes au foyer.

Le concept de stratégies d'adaptation collectives vient de la nécessité de devoir nier inconsciemment une réalité, afin de mieux la supporter. Plus une situation s'avère pénible, plus importants seront les processus défensifs.

Cette stratégie s'appuie sur le principe de collision et du phénomène groupal. S'unir dans l'adversité en défiant la peur ou en la tournant en dérision préserve la vulnérabilité individuelle.

Le principe est collectif mais la souffrance reste toujours singulière.

Christophe Dejours a démontré les multiples visages de cette stratégie collective notamment dans les professions du bâtiment composées d'un personnel masculin.

Cette stratégie se retrouve-t-elle dans le monde hospitalier? Deux différences fondamentales sont à noter :

- sa composition majoritairement féminine ne permet pas de jouer sur les valeurs viriles qui accompagnent habituellement les conduites de risque;
- l'image idéale du métier véhiculée et incarnée par l'infirmière parfaite, semble peu pousser le personnel à la quête de compensation ou de sublimation.

Certains auteurs comme P. Logeay et P. Gadbois pensent qu'il n'existe pas de stratégies de défense collectives chez les infirmières. Inversement, Carpentier-Roy aurait observé leur présence dans certains services de soins tels les services infectieux, les soins intensifs et la cancérologie, autrement dit des lieux de confrontation à la souffrance plus développés qu'ailleurs. Enfin, P. Molinier conclut également à leur existence bien que leurs expressions diffèrent entre hommes et femmes.

Nous allons maintenant analyser des situations professionnelles dans lesquelles des stratégies collectives de défense trouvent leur illustration sur le terrain hospitalier. Les cinq cas de figure décrits

sont empiriquement observés. Ils ne sont pas scientifiquement validés. Ils offrent cependant l'intérêt de réfléchir à des comportements parfois surprenants et incompréhensibles à première vue. En effet, les stratégies de défense offrent couramment un visage caché qu'il faut apprendre à décoder.

## ► Clinique des stratégies collectives de défense

### **Le déni**

Les stratégies collectives de défense s'accompagnent d'un déni de perception de la réalité, afin de conjurer peur et angoisse. Elles engendrent des conduites ordaliques ou du défi.

À la fin des années 90, il était devenu obligatoire aux soignantes de se protéger les mains de gants jetables pour soigner le malade sidéen. Cette règle d'hygiène fut loin d'être suivie. Encore aujourd'hui, où la transmission du virus ne fait plus de doute et peut donc s'avérer d'origine professionnelle, nombreuses sont les infirmières qui choisissent de travailler les mains nues. Régulièrement reprises, les raisons invoquées sont toujours les mêmes. «*Je préfère ne pas le vexer*». «*Le toucher n'est plus le même et gêne la relation*». «*Au stade final où il se trouve, c'est le minimum que de l'assurer d'une vraie présence*»... Les arguments méritent parfaitement d'être retenus en dépit de l'expression inconsciente du mode défensif.

L'hypothèse serait celle d'une peur refoulée à l'égard d'une mort contagieuse incitant l'infirmière à défier le sort tout en doublant ce mécanisme de défense d'un comportement à risque.

Une autre situation de déni de réalité est repérable dans les laboratoires d'analyse. Combien de techniciennes manipulent les éprouvettes sans protection manuelle en dépit de la connaissance du risque encouru et des remarques du cadre. Que cherchent-elles à prouver? Que gagnent-elles à agir ainsi?

Citons encore le personnel soignant qui, malgré les incitations répétées négligent la formation obligatoire de la prévention incendie tout en fumant dans les lieux à risque...

La dérive comportementale s'esquisse sur la base d'une souffrance. Mal verbalisée, elle s'inscrit dans un schéma apparemment énigmatique, reléguant dans l'inconscient ce qui n'a pu être exprimé et décodé.

### **La coopération et l'auto-organisation**

Les stratégies de défense collectives supposent une forte coopération de tous, une complicité et une auto-organisation, afin de fonctionner dans un consensus collectif structurant pour l'organisation du travail.

On s'étonne parfois de l'inertie d'une équipe qui résiste aux propositions d'aménagement ou de restructuration du service malgré l'évidente sagesse des arguments. Tout se passe comme si le fonctionnement en place était immobilisé dans une situation homéostasique rigide.

C'est ainsi qu'une direction des soins infirmiers tenue de mettre en place une rotation horaire s'est vue confrontée à la résistance du service entier, le cadre infirmier supérieur en tête sans que la perte au niveau de l'intérêt de chacun soit par ailleurs exprimée. Le cadre avait, les mois précédents, promis de son côté des améliorations horaires puis appliqué des contraintes consécutives à sa décision qui avaient été finalement acceptées dans la compromission suite à l'effort de chacun. Les résistances à ce deuxième nouveau changement se sont massivement élevées venant protéger ce qui avait été si chèrement obtenu la première fois.

Les stratégies de défense collectives dans ce cas précis, semblent s'ériger en véritable stratégie défensive. Plus l'inertie est forte, plus elle signe un renforcement de la stratégie collective de défense étayée sur un effort d'adaptation préalable maximum.

On en vient parfois à lutter pour la défense de la lutte.

### **La collision**

Les stratégies collectives de défense déclenchent nécessairement une collision contre un ennemi commun.

Dans l'exemple cité ci-dessus, la collision est-elle contre la direction? Peut-être... Mais prenons l'exemple d'une jeune infirmière nouvellement diplômée et intégrant son premier service. Pleine d'enthousiasme elle applique à la lettre ses récents acquis s'investissant pleinement. À peine quelques semaines plus tard sa situation dans l'équipe s'est complètement détériorée. Traitée en bouc émissaire, elle est critiquée dans ses méthodes et agressée par une équipe d'infirmières expérimentées qui n'adhèrent ni à sa pratique professionnelle ni, du même coup, à son comportement lequel, par conséquent, se rigidifie de plus en plus.

Dans cette situation on peut bien sûr remettre en cause les compétences de cette jeune infirmière d'autant plus que son cadre

souhaitera la mettre à disposition du bureau du personnel pour «difficultés d'adaptation».

Cette débutante est-elle seule en cause en n'ayant pas réussi son intégration?

Selon Ch. Dejours (Revue *Prévenir* n° 20, 1990), «les stratégies collectives fonctionnent aussi comme système de sélection psychologique des travailleurs, gardant dans le sein du collectif les opérateurs qui apportent une contribution à la défense, éliminant sans pitié ceux qui se montrent rétifs, jusqu'à les persécuter parfois, voire les prendre pour boucs émissaires de la souffrance».

L'histoire du service révélera un fonctionnement répétitif d'exclusion. D'autres infirmières ont remplacé la première et ont connu des déboires à peu près semblables.

Une tête de turc est choisie lorsqu'elle met en danger l'unité d'une équipe qui a su construire une pratique ajustée à la protection de leur souffrance. Un tiers extérieur qui n'intègre pas les règles érigées en principe actif, se voit remis en cause y compris dans sa déontologie profonde.

Adhérer ou être menacé d'exclusion s'impose à celui qui trouble l'intégrité de l'équipe en place.

### **Le changement de statut**

Les stratégies collectives de défense permettent de passer de victimes passives, à agents actifs, exploitant soit le défi, soit la provocation, soit la dérision face aux contraintes pathogènes.

Observons une équipe d'infirmières engagées dans l'épreuve des décès tels qu'elles les vivent dans certains services de soins intensifs.

Fonctionner dans cet environnement finit par fragiliser le soignant, affectant sa santé physique et mentale. C'est à l'occasion d'événements particulièrement douloureux qu'on constatera une série d'attitudes paradoxales et incompréhensibles. Les membres de l'équipe lors de pauses en salle de repos ou dans l'office (généralement le lieu le plus éloigné des regards étrangers) se racontent leurs expériences personnelles dans une explosion de rires et d'excitation. Plus les propos ont un caractère grave, pudique et sensible, plus grande sera l'hilarité. Le bruit, le choix des mots qui peut friser la vulgarité, la violence crue des scènes décrites, jouent avec la peur. Celle-ci s'annule ensuite dans un processus défensif de dérision niant le danger lié à la représentation de la mort, pour devenir

ensuite un fonctionnement normal de combat collectif inconscient qui sauve leur vulnérabilité individuelle.

Les mécanismes collectifs de défense servent de déni de réalité et opèrent un retournement inconscient : d'acteur passif, le soignant apprend à gérer ses émotions et à réduire son stress.

Non décodée, l'attitude de l'équipe est soumise généralement au regard accusateur des autres qui critiquent leur laisser aller : « *ils traînent* », « *ils boivent du café au lieu de travailler* », « *ils gênent le service, ne respectent pas les malades* ».

Ces scènes d'apparence surréaliste choquent par l'écart qui réside entre l'illogisme du comportement et le réel pathétique. En revanche, un observateur averti se réjouira de ses expressions apparemment inappropriées y décodant une réponse adaptative ayant échappé à l'ensemble des collègues présents.

### **Le mode de protection**

Les stratégies collectives de défense peuvent protéger de la décompensation et des déviations comportementales.

L'équilibre psychique repose sur la nécessité d'entretenir une harmonisation de ses ressources individuelles. Faute de ne pouvoir consolider par un ajustement suffisant cette économie psychique, la personne exprime sur le mode comportemental, psychologique et somatique, le malaise qui l'éloignera de plus en plus du plaisir au travail.

Au niveau comportemental, nous avons eu l'occasion d'observer des infirmières développer des conduites addictives de type crise de boulimie, crise d'anorexie alternées. La nécessité de devoir remplir à tout prix un grand vide psychologique a fini par engendrer des conduites transgressantes sérieuses puisque des vols de nourriture sont constatés, ces infirmières s'alimentant en cachette dans les plateaux destinés aux malades dans un service de gériatrie. On pouvait ensuite se rendre compte que ces mêmes soignantes portaient vomir dans les toilettes ce qu'elles avaient dérobé.

Le constat est double :

– La conduite addictive signe un acte compulsif servant de procédé autocalmant<sup>26</sup> pour diminuer l'angoisse des jeunes

26. Le procédé autocalmant renvoie à la théorie de la psychosomatique. Les conduites addictives (alcoolisme, boulimie, prise de psychotropes, etc.) signent l'apparition du procédé.

femmes. Elle exprime une fragilité psychologique et s'interprète comme un symptôme clinique dépressif.

– Le vol en tant qu'acte délictueux est une stratégie individuelle qui met en péril l'infirmière et vient renforcer la déviation comportementale.

Ces femmes probablement en état d'épuisement professionnel, auraient-elles pu ne pas être dans le passage à l'acte si elles avaient pu bénéficier de la protection collective du groupe qui se serait exprimé comme nous l'avons vu plus haut, notamment par des conduites de dérision ou de défi?

Notre hypothèse repose sur l'idée qu'être seule face à son malaise sans pouvoir le partager, l'exprimer ou le détourner, peut provoquer un trouble des conduites sur un mode de décompensation ou de déviation.

## ► Conclusion

Les réponses stratégiques individuelles et collectives apparaissent comme des modes de défense à des situations stressantes.

Rien ne permet, à ce jour, d'affirmer formellement que lorsque l'une fonctionne l'autre s'annule. C'est pourquoi, en conclusion, nous reprendrons à notre compte les propos de Ch. Dejours : « Comment comprendre le paradoxe entre souffrance individuelle et stratégie collective de défense? En effet, en psychopathologie du travail, nous demeurons attachés à la séparation des genres et des objets. La souffrance, le plaisir, le sujet, l'identité sont des concepts dont l'usage rigoureux n'a de validité que dans l'ordre singulier. Nous ne connaissons pas de souffrance, ni de plaisir d'un groupe, d'un collectif, d'une organisation ou d'une société. Plaisir et souffrance sont des vécus subjectifs, impliquant un être de chair et un corps où ils s'expriment et s'éprouvent au même titre que l'angoisse, le désir, l'amour, etc. Ces termes renvoient au sujet singulier porteur d'une histoire et sont donc vécus par chacun d'une façon qui ne peut en aucun cas être la même d'un sujet à l'autre.

Il apparaît donc que plusieurs sujets éprouvant chacun une souffrance unique, seraient capables d'unir cependant leurs efforts pour construire une stratégie défensive commune. »

Les stratégies d'adaptation sont des moyens mis en place pour faire face à la souffrance au travail. Elles s'expriment en fonction des mécanismes psychologiques et maintiennent l'individu en

sursis mais ne sont en aucun cas des réponses objectives permettant obtenir une réduction de la charge psychique du travail en milieu hospitalier. Les troubles liés au stress et à l'épuisement professionnel nécessitent, en revanche, une réflexion profonde aboutissant à la mise en place de méthodes adaptées.

## **Maltraitance et violence liées au burn out**

Nous profiterons de cette nouvelle édition pour traiter de la question de la violence liée à l'épuisement professionnel.

Aborder le thème de la violence et de la maltraitance dans la relation thérapeutique soignant-soigné est complexe. Comment un lien fondé sur la souffrance du malade, la compassion et l'empathie du soignant peut-il devenir une source de violence? Comment en voulant faire du bien, le mal apparaît? La presse s'empare régulièrement de ce problème, les tribunaux sont saisis de ce type d'affaires; mais combien de cas restent ignorés marqués du sceau du non-dit, du secret et de la honte tant du côté du soignant que du soigné.

Nous incluons aussi la question des aidants naturels. Eux aussi sont exposés comme nous l'avons écrit plus haut au burn out; ce sont des parents d'enfant, d'adolescent ou de plus ou moins jeunes adultes, devenus dépendants en raison d'une maladie ou d'un accident, ce sont les conjoints, les compagnons, les enfants ayant en charge des parents vieillissants; le nombre de nos concitoyens confrontés à ce type de situation est en augmentation du fait d'une part du vieillissement de la population (et donc du nombre de maladies d'Alzheimer et autres pathologies cérébrales dégénératives) et d'autre part en raison de la part grandissante du transfert à domicile de soins très spécialisés. Les familles, les proches deviennent des soignants au quotidien, mais ils sont souvent seuls et sans possibilité de relais... répétition des soins, solitude des aidants, souffrance infligée au malade lors de ces soins font le lit d'un véritable burn out et parfois de la maltraitance.

Le burn out pourrait-il apporter un éclairage utile à la compréhension du phénomène de la violence dans le soin?

Si une des causes de la violence et de la maltraitance dans le soin résidait dans un burn out, nous aurions là une intéressante voie de prévention de ces déviances dramatiques.

Toutes les spécialités sont concernées; ce sont les actes d'euthanasie qui souvent défraient la chronique, le passage à l'acte d'un parent qui décide de mettre fin aux jours de son enfant gravement handicapé; ce sont des violences au quotidien dans des institutions d'enfants ou de personnes âgées; mais la violence peut aussi survenir dans des services de très hautes technologies... il est clair que personne n'est à l'abri et chacun d'entre nous a eu connaissance de ces dérapages dans le soin...

La relation soignant soigné est un acte complexe qui nécessite une juste distance, une empathie suffisante, mais aussi une certaine fermeté quand l'acte peut faire mal pour donner du bien. La seule ponction veineuse est un exemple quotidien.

L'acte de soin est lui aussi pris dans une dynamique relationnelle complexe entre le malade, les soignants et aussi très souvent la famille. Une famille hostile ou critique envers les soignants, agressive par déplacement de sa souffrance intime, une famille revendicante ou pire distante crée une spirale de la dynamique relationnelle pathogène et peut devenir une source de conflits.

Il n'est pas toujours aisé de savoir quand on fait la genèse d'une maltraitance qui du soigné ou du soignant est à l'origine de celle-ci; être malade ne donne pas tous les droits en tout cas pas celui d'agresser des soignants; être soignant peut exiger de la fermeté envers l'autre malade mais interdit toute intention violente envers lui.

Il est clair que les conditions de travail liées au contexte socio-institutionnel actuel sont aussi des facteurs de burn out comme nous le montrons dans cet ouvrage et deviennent *de facto* une des causes de la maltraitance et de la violence.

Alors quels liens peut-on établir entre burn out et maltraitance?

Nous porterons notre attention d'abord sur les liens entre la relation d'aide et l'item de déshumanisation du burn out syndrome, puis sur la place des relations entre institution et violence.

## ► Maltraitance et relation d'aide

Parmi les trois éléments constituant le syndrome du burn out, l'item «déshumanisation de la relation avec autrui» va être au centre de notre réflexion.

C'est lui qui marque d'un sceau particulier le burn out des soignants. L'item «épuisement émotionnel» est ressenti par le fait

de ne plus pouvoir supporter d'émotion supplémentaire, de se sentir «à bout», de risquer de «craquer» à tout moment; il se manifeste par une irritabilité, des réactions imprévisibles à propos de faits mineurs; les tensions psychiques et physiques peuvent aussi se somatiser (fatigue récurrente, insomnie, troubles divers décrits plus haut).

L'item «perte du sentiment d'accomplissement de soi au travail» est à l'origine de la démotivation au travail, de l'envie de quitter son poste, mais aussi du sentiment de nullité et d'incompétence. Les deux manifestations comportementales les plus visibles sont soit l'absentéisme, soit le présentéisme. Ce dernier est marqué par un acharnement pathologique au travail avec comme conséquences, des effets délétères sur l'ambiance générale au travail, la contagiosité du burn out et aussi le risque d'erreurs ou de fautes professionnelles.

En ce qui concerne la déshumanisation de la relation avec autrui, c'est initialement un mode d'adaptation au stress professionnel. Il n'est pas inutile de rappeler que la relation d'aide est caractérisée par la capacité d'ajustement relationnel envers autrui. La bonne distance permet d'être efficace dans l'acte thérapeutique et apporte un sentiment de satisfaction partagé avec autrui. C'est là que réside aussi l'art d'être soignant. Le soignant épuisé n'arrive plus à faire cet ajustement relationnel qui pourtant lui était familier. Pour se protéger, la distance envers l'autre augmente. L'autre malade n'est plus perçu comme son prochain au sens philosophique, un être proche dont la présence est source et objet d'empathie, de sollicitude et de compassion mais comme une chose, un phénomène de réification de la personne; en même temps le soignant le perçoit et peut en souffrir. Quand «la relation d'aide est tombée malade», la maltraitance relationnelle par défection empathique se reconnaît alors par l'émiettement du lien.

L'ensemble du système relationnel est atteint.

C'est dans ce mouvement psychique bien particulier, que la violence apparaît; le soignant perd sans toujours s'en rendre compte le contrôle de la relation avec le soigné.

Les manifestations de cette déshumanisation de la relation sont marquées par une froideur relationnelle (mots froids, réponse indifférente, regard dénué d'affect voire hostile), une sorte de cynisme, la réduction de la personne malade à un numéro, à sa pathologie ou aux gestes techniques dont elle est l'objet.

L'intimité et la pudeur sont moins respectées. Il peut apparaître des réactions plus manifestes sous forme d'agressivité, d'irritabilité, d'une saturation des messages, une absence de disponibilité qui ne permet plus de répondre à l'appel de la personne malade.

La violence peut apparaître sous forme de maltraitance physique et/ou psychologique : brutalité, sévices, contraintes imposées... ou usage intensif de médicaments, privations, chantage affectif... ces pratiques longtemps exercées dans l'indifférence générale commencent enfin à pouvoir être reprises non seulement pour les dénoncer mais surtout pour lever le voile d'ignorance ; il faut pouvoir les envisager comme un vrai problème à traiter. Le soignant reste un être humain avec ses fragilités et ses vulnérabilités. Il ne s'agit pas uniquement de condamner l'acte mais aussi de nous attarder sur les causes qui dérangent et soulèvent un débat de fond. Seule cette démarche permet la prévention. Il faut lever le voile d'ignorance et le tabou sur les conditions de travail qui font que des soignants craquent (voir chapitre organisation du travail). La solitude des soignants, l'absence de concertation et d'échanges lors des situations difficiles, le manque de liens au sein d'une hiérarchie aidante et non pas seulement contraignante, l'insuffisance de mise en perspective des problèmes éthiques au quotidien sont autant de facteurs générateurs de violence.

L'analyse de la violence et de la maltraitance par le burn out apporte un éclairage nouveau sur des phénomènes complexes et troublants.

Du côté de l'institution, l'organisation du travail est pointée comme témoin actif et générateur de ces troubles comportementaux. Du côté de l'individu, c'est un mal être existentiel au travail qui s'exprime ; l'angoisse est présente et peut engloutir la personne. L'agressivité et le passage à l'acte par la maltraitance lors et autour du soin serait alors comme une réponse à ce ressenti.

Il s'agit bien là d'une déshumanisation de la relation. Trop soumise à un stress psychologique chronique, l'émotion devient négative et envahissante. La relation se teinte d'une gamme variée d'impressions allant du rejet au dégoût. Des réactions parfois imprévisibles collent à une réalité non distanciée et fait perdre de son objectivité. Dans cet état de burn out, les efforts menés pour la résolution de la crise existentielle peuvent entraîner alors sur le terrain de l'auto-médication (tranquillisants, anti-dépresseurs... alcool) pour tenter de ré-évaluer les situations et de tenir le coup. La maltraitance s'installe là où les mécanismes de protection et d'adaptation s'arrêtent.

Dans l'installation du burn out, un rien peut faire basculer la personne, ce qui contribue à l'incompréhension du phénomène d'usure. Mais globalement les conflits augmentent en même temps que se perpétue un fonctionnement de plus en plus en plus maltraitant pour soi et pour autrui.

## ► Impact institutionnel et maltraitance

Traiter de la maltraitance et de la violence institutionnelle n'a pas pour objectif de dénoncer un système mais à travers lui de poser les bonnes questions. Quelque soit l'entreprise et ses contraintes, si nous voulons nous épanouir, il nous revient d'adopter le comportement le plus adapté alors que nous sommes plongés au cœur d'un monde qui nous sur-sollicite en permanence.

Gestion de la relation humaine, formation aux technologies innovantes, polyvalence des tâches, adaptation permanente de notre horloge biologique selon les variations horaires, exigences d'autonomie et d'auto gestion administrative mais sans trop d'indépendance – le poids de la hiérarchie restant prédominant – organisation performante, efficacité optimum, responsabilité sans faille... telles sont quelques-unes des demandes ressenties par les soignants... «le tout fait dans la bonne humeur, la joie de vivre, le plaisir et bien sûr, la maîtrise de soi et l'estime d'autrui!»

Cet «idéal fait soignant» bien souvent relayé par l'institution conduit l'individu à faire en permanence un «grand écart qui tient du contorsionniste»; il faut agir et réagir dans l'urgence, le sourire aux lèvres, en se démultipliant mais sans droit à l'erreur. Et pourtant cela semble être accepté : «dans la culture hospitalière nous donnons le meilleur de nous-mêmes». Une culture affective qui fonctionne sur une certaine notion sacrificielle du don de soi avec l'envie de rendre service et d'être utile. Cela est accepté parce que au bout de la chaîne, il y a un malade en souffrance. Les soignants disent, toutes les enquêtes sur le burn out le montrent, que d'une part ce travail :

«(nous) fait vivre, mais aussi [que] nous l'aimons et l'avons choisi et [que] nous sommes tenus dans nos engagements quotidiens».

L'hôpital s'engage actuellement dans une nouvelle politique. Il prend un tournant novateur, avec les pôles d'activités et la T2A. Il vit une importante réforme hospitalière, un passage nécessaire pour évoluer avec son temps. Cette réforme est particulièrement contrai-

gnante, probablement indispensable et repose d'abord sur l'excellence du soin.

Cette réforme particulièrement contraignante mais probablement indispensable valorise l'excellence en tout genre : soins, finances, qualités adaptatives... Il s'agira donc d'en suivre l'installation en accompagnant chacun afin qu'il trouve ses nouveaux repères. Toute transition génère de l'inconfort, du stress et de la pression. Pour éviter de passer à côté d'une synergie nécessaire au lancement d'une telle réforme, la concertation et l'information sont les outils qui contreversent le cloisonnement ; à défaut, chaque acteur a la tentation naturelle de défendre ses intérêts, et le risque est grand de se rejeter le tort mutuellement faute d'avoir intégré le sens global d'un tel projet. Au stade de la réforme actuelle, de nombreuses interrogations persistent. Des inquiétudes s'expriment face aux objectifs qui paraissent parfois inatteignables compte tenu des moyens qui semblent diminuer.

De Charybde en Scylla, on s'épuise à solutionner « sa partie » alourdi de ses responsabilités et d'une charge de travail et d'une charge psychique constantes – médecins ne souhaitant pas fermer de lits, infirmières se sentant des « bouches-trous » parce qu'on les envoie d'un jour à l'autre travailler dans un service dont elles ne maîtrisent pas les soins, contrôle budgétaire renforcé selon l'activité en vigueur... Dans ce contexte, la logique veut qu'on nomme un responsable, et l'erreur, c'est chez l'autre qu'on a tendance à aller la chercher. La communauté riche de ses multiples manœuvres se gère dans l'intérêt collectif au détriment de l'individu surtout quand les aspects technologiques et économiques semblent prendre la place des valeurs humanistes. L'analyse du burn out nous invite à ne pas négliger une réflexion en profondeur.

Alors que faire? Comment exercer nos talents pour échapper à la violence externe et interne?

Nous avons tous un potentiel de ressources largement inexploité, entre autres pour la raison citée ci-dessus d'une vie qui s'accélère et ne laisse plus de temps pour soi.

Le choix s'impose de lui-même, vivre mieux ou perdre progressivement son propre sentiment d'existence. Le burn out n'est pas fatal mais il nous appartient d'en identifier ses symptômes avant de se transformer ; en quelque sorte, se faire violence en y pensant avant de faire violence.

L'isolement ressenti comme un besoin, offre peu d'espérance ; en revanche les groupes de paroles et l'aide personnelle font avancer le questionnement ; la réflexion éthique et philosophique aussi.

Redonner du sens à sa vie et à son engagement professionnel requiert du temps, du questionnement, de la souffrance aussi un partage avec autrui. Nous sommes convaincus que si la personne humaine doit rester au centre, elle ne peut faire cette démarche seule.

Le burn out crée de la maltraitance ; nous l'avons compris, il détourne nos réponses adaptatives ; il oppose les membres d'une même équipe entre eux parce qu'il est contagieux ; il rend malade en exposant la personne à la dépression et même au suicide (voir le chapitre consacré aux médecins).

Burn out et maltraitance font route de concert, mais la maltraitance de la personne en burn out n'est (quasiment) jamais intentionnelle même si nous pensons que la responsabilité du soignant est toujours engagée. C'est une des idées importantes de l'analyse de la violence par le burn out. Tantôt maltraité, tantôt maltraitant, c'est la double face du soignant qui craque !

C'est pourquoi nous retiendrons que lorsque nos émotions deviennent négatives (réserve vis-à-vis du travail, colère vis-à-vis des patients, tristesse et désintérêt pour sa vie, dysphorie...) une vigilance particulière est requise. Derrière elles, pointe souvent un dysfonctionnement intime qui empêche d'agir en accord avec notre éthique et les besoins du malade.

# 8 Synthèses

## Introduction

Les soignants sont fatigués. Toutes les études le montrent. Les résultats révèlent qu'un quart à un tiers du personnel exprime sa souffrance. L'indice le plus parlant est peut-être celui de l'enquête réalisée par C. Rodary et ses collaborateurs : 80 % des soignants trouvent leur travail intéressant et cependant 55 % ont eu récemment envie de le quitter.

Le burn out en tant que conséquence d'un stress chronique et répété puise ses origines principalement dans deux facteurs :

- Les facteurs personnels : l'âge et la personnalité (agents stressés individuels).
- Les facteurs professionnels : l'organisation et les conditions de travail (agents stressés institutionnels).

Les comportements qu'induisent ces agents stressés sont exprimés soit sur un mode individuel, soit sur un mode collectif. Dans le premier cas nous constaterons que les stratégies inconscientes s'expriment indépendamment d'une façon passive ou d'une façon active.

## Synthèse sur l'évaluation

L'évaluation du syndrome d'épuisement professionnel est donc possible. Des différentes échelles utilisables, celle de Maslach et Jackson paraît la plus adaptée à son étude. Son utilisation par de nombreuses équipes de chercheurs dans le monde occidental permet des comparaisons intéressantes et prouve à quel point ce phénomène existe puisque 10 à 48 % des soignants seraient touchés.

Ce chiffre est-il révélateur d'une sorte d'épidémie ou bien notre instrument d'évaluation est-il tellement sensible qu'il fausserait le résultat par exagération? Les enquêtes épidémiologiques cliniques menées par les médecins du travail viennent toutefois confirmer en ce sens les conclusions des évaluations, par leurs observations comportementales et ergonomiques. L'épidémie existe et sa contagion est vraisemblablement importante.

**Tableau récapitulatif**

Facteurs personnels de stress	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Âge</li> <li>– Traits de personnalité</li> </ul>
Facteurs professionnels de stress	<p><b>Facteurs organisationnels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– L'interruption des tâches</li> <li>– L'ambiguïté des rôles</li> </ul> <p><b>Facteurs dus aux conditions de travail</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>La relation d'aide :</i> la distance entre soignant-soigné la confrontation à la souffrance, à la mort</li> <li>– <i>Le manque de soutien :</i> l'urgence, un « fausse bonne excuse » le cloisonnement la loi du silence les situations conflictuelles l'échange, moment précieux mais réduit</li> <li>– <i>La technologie, un progrès un risque</i></li> <li>– <i>L'impact des pathologies</i></li> </ul> <p><b>Stresseurs environnementaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Le milieu</li> <li>– Les matières premières</li> <li>– Le matériel</li> <li>– Les méthodes de travail</li> <li>– La main-d'œuvre</li> </ul>
Types de comportements observés	<p><b>Stratégies d'adaptation individuelles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Stratégies passives</li> <li>– Stratégies actives</li> </ul> <p><b>Stratégies d'adaptation collectives</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Clinique des stratégies défensives</li> <li>Le déni</li> <li>La coopération</li> <li>La collision</li> <li>Le défi</li> <li>La protection contre les déviations</li> </ul>

Bien que la majorité des évaluations aient été réalisées auprès d'infirmières, tous les soignants sont atteints du SEPS y compris les cadres infirmiers.

Les quelques travaux portant sur la population médicale révèlent que cette dernière n'est pas épargnée par le burn out et qu'elle présente même un risque dépressif et suicidaire important. Contrairement aux soignants qui commencent à pouvoir aborder leurs difficultés, les médecins continuent de se taire, refoulent leur malaise ou l'expriment par des conduites de défense collectives inconscientes. (Ceci mériterait d'être développé : les salles de garde, entre autres, sont des lieux propices aux expressions collectives défensives.)

L'épuisement professionnel est dû aux effets de stress professionnel et se manifeste rapidement, dès la fin de la première année de travail. La première sous-échelle du MBI est en effet nettement corrélée avec les échelles de stress. Le MBI, sans doute, n'apporte-t-il donc pas plus que certaines échelles de stress? Alors, que cherche-t-on à évaluer avec elle?

Parmi les personnes que le MBI situe à un degré sévère d'épuisement professionnel, il est d'authentiques syndromes dépressifs. Le burn out peut en effet faire le lit d'un état dépressif, mais le MBI est insuffisant à lui seul pour permettre un diagnostic (d'ailleurs l'objectif n'est pas de faire un dépistage psychiatrique mais de repérer un aspect particulier de souffrance au travail).

Il n'est pas nécessaire que le burn out soit une catégorie diagnostique psychiatrique pour exister en tant que réalité. Le MBI apporte autre chose que l'idée d'un symptôme dépressif et de l'existence du stress. Il évalue une dimension que nous ne trouvons nulle part ailleurs, **la déshumanisation de la relation**. À elle seule, cette dimension justifie tous les travaux.

De plus, le MBI évalue **un aspect de la souffrance au travail dans une dimension existentielle** qui n'est pas qu'une manifestation psychopathologique.

## Synthèse sur les stressseurs

Les agents stressseurs montrent que le syndrome est multifactoriel et pluridimensionnel mais tous n'ont pas la même dimension. Le fait d'être confronté à la souffrance, à la mort ou aux incertitudes thérapeutiques que Goldenberg nomme «*les états de désespoir*»

*thérapeutique*», va nécessiter par exemple, un type d'approche différent de l'analyse du facteur ergonomique comme l'interruption des tâches.

### ► Moyens de prévention

Parmi les moyens de prévention, le soutien des équipes occupe une place centrale. Il est souhaité par tous. Avec cet item apparaît la pertinence d'une double approche quantitative et qualitative dans la recherche des moyens de prévention du burn out. En effet le soutien doit être adapté aux moyens et nécessite une analyse en soi. Sur le terrain, il s'agit de cibler le type de soutien dont manque l'équipe. Soutenir une équipe dans sa mission soignante, peut consister à répondre à une demande de dotation en personnel ou en matériel (aménagement des locaux, création d'une salle de détente). Il peut aussi s'agir de repenser autrement la présence du cadre infirmier comme de mettre en place une réflexion sur des questions d'éthique, ou encore de créer des outils de formation continue et d'information pour améliorer les transmissions.

Apporter un soutien, implique de savoir écouter, de reconnaître l'autre et d'instaurer un climat de communication ce qui sera déjà un traitement du SEPS sur le plan de la collectivité.

De multiples aspects du travail justifient un soutien. Se pose alors la question du choix : quel problème aborder en premier? La stratégie que nous proposons serait d'attaquer en premier le problème le plus difficile, celui pour lequel les solutions paraissent complexes, car c'est devant ces situations extrêmes que la réflexion se mobilise et que la créativité de chacun s'exprime.

### ► Causes de l'épuisement professionnel

**Les difficultés à communiquer et les conflits** apparaissent comme des éléments déterminants dans les causes de l'épuisement professionnel. Les soignants demandent une reconnaissance de leurs compétences professionnelles et d'eux-mêmes en tant qu'individus. Au vu de toutes les observations, et à la lecture de tous les travaux, nous vérifions une véritable crise d'identité qui prend racine à la fois dans l'individu et dans le corps social. Les représentations sociales ont changé et sont en contradiction avec les représentations symboliques individuelles.

Le manque d'égard dont se plaignent les soignants se situerait à deux niveaux. D'une part, la hiérarchie vis-à-vis des inférieurs, d'autre part, la société qui ne rémunère pas assez une fonction de plus en plus lourde, et qui ne la valorise pas non plus suffisamment.

Aujourd'hui, un troisième niveau interviendrait au niveau des malades et du public qui tendent à se conduire de plus en plus mal à l'égard des soignants.

Il est vraisemblable que cette perte de reconnaissance s'inscrit dans une évolution sociale dans laquelle les valeurs morales sont en pleine mutation.

**Les types de pathologie traitées** influencent l'installation de l'épuisement professionnel surtout parce qu'ils sont en lien avec d'autres difficultés. En réanimation pédiatrique, on relève jusqu'à 40 % de personnes épuisées. Ce syndrome est-il d'étiologie uniquement psychologique ou s'avère-t-il présent car cumulé avec d'autres stressseurs ?

Le syndrome d'épuisement professionnel est multifactoriel. C'est ainsi que dans certains secteurs, les soignants développeront un SEPS d'origine organisationnelle dans d'autres, la fréquence des décès sera un élément déterminant.

**Le facteur de la charge de travail** est repéré depuis longtemps, mais là encore, le quantitatif et le qualitatif nous fournissent des interprétations différentes. Toute charge de travail ne signifie pas fatigue, épuisement ou encore insatisfaction. L'environnement y a sa part : l'ambiance, le climat relationnel et interpersonnel jouent un rôle primordial. Si l'on pose la question « *le travail fatigue-t-il ?* » on répondrait sans doute par l'affirmative mais en nuancant selon les paramètres évoqués ci-dessus. En effet, nombreux sont ceux qui travaillent beaucoup car ils ont la possibilité de le faire dans un contexte positif.

Reconnu et valorisé, un soignant, à charge égale, se sent moins fatigué.

On passe ainsi de la notion de charge mentale à celle de **charge psychique**. La première est quantitative, la seconde est qualitative, subjective et relative à chaque individu. La notion de charge psychique est définie par son contenu significatif en terme de valeurs sociales et idéologiques et par son contenu subjectif car symbolique du sens que revêt une tâche pour la personne.

Aborder le problème de la charge de travail, oblige à décomposer ce qui relève de l'ergonomie et de l'organisationnel d'une part et du psychologique d'autre part.

Les variables liées aux caractéristiques personnelles du sujet interviennent peu, nous l'avons vu, dans l'éclosion d'un épuisement professionnel, en dehors de l'âge et du trait de personnalité caractérisé par la robustesse (*hardiness*).

Ces résultats sont en apparence contradictoires avec l'intuition psychologique qui suppose qu'une vulnérabilité et une fragilité psychologique ou sociofamiliale offrent les conditions propices à l'apparition d'un burn out.

## **Synthèse sur les comportements face au stress**

Le SEPS touche des personnes normales mais confrontées à des situations difficiles car parfois sans réponse. L'attitude protectionniste que chacun développe à l'égard des contrariétés les plus diverses renvoie aux schémas individuels et aux processus défensifs presque toujours inconscients. L'hôpital est un lieu où s'affirment des comportements car s'y expriment des sentiments mêlés d'amour, de peur, de tristesse, d'enthousiasme, de déception ou de rivalité, ... mobilisant la partie la plus affective de la personnalité et menaçant en permanence l'équilibre du soignant. Tout naturellement, les réponses seront de la même nature, c'est-à-dire émotionnelles (fatigue, anxiété, ...) et provoqueront des changements susceptibles de se stigmatiser avec le temps.

Pour cette raison, nous avons été conduits à donner une lecture existentielle du syndrome d'épuisement professionnel ce qui nous permet d'affirmer l'existence du SEPS sans être soupçonnés de vouloir «psychiatriser» la personne.

## 9 De l'analyse du phénomène aux réponses

Les réponses à apporter au syndrome d'épuisement professionnel des soignants découlent de l'analyse du phénomène.

Vouloir donner des réponses à ce problème sociopsychologique s'inscrit dans trois dimensions :

- rechercher non seulement des solutions curatives mais aussi des idées préventives ;
- considérer le « traitement » du burn out à la fois sous l'angle de l'individu et du groupe social (l'équipe soignante, le service, la structure hospitalière dans son ensemble) ;
- enfin, admettre que les réponses au burn out rejoignent, recouvrent et dépassent la problématique de réponse au stress professionnel en général.

Toutes les stratégies élaborées et utilisées dans ce que l'on appelle maintenant couramment la gestion du stress, vont trouver un domaine d'application dans les réponses au burn out des soignants.

Cependant il faut penser à la spécificité que nous avons dégagée de l'analyse du phénomène burn out. Le stress dont nous parlons est un stress chronique (de longue durée), spécifique, lié à la fonction et au lieu d'exercice. C'est la raison pour laquelle nous avons posé le syndrome d'épuisement professionnel comme la « **maladie de la relation d'aide** ». L'atteinte de la relation à l'autre fait la spécificité du burn out car l'« objet » du travail est l'être humain malade, cet autre moi-même dans la souffrance.

Voir le burn out des soignants comme unique conséquence d'un problème institutionnel et organisationnel est une analyse restrictive. Cela serait considérer que la personne n'a qu'à « *prendre sur elle* ». Cette position teintée d'un moralisme rigide aboutit à nier

qu'il existe des problèmes qui ne peuvent pas être écartés et qui sont sources d'épuisement. D'autres problèmes incontournables sont : le fait de l'humain, les limites des thérapeutiques, la souffrance, les problèmes liés aux crises de conscience de notre médecine et bien sûr les problèmes d'éthique.

**Ce qui est caractéristique des réponses au burn out ce n'est donc pas tant la nouveauté des moyens que l'esprit dans lequel il faut les apporter.**

Trois grandes directions de travail peuvent être définies.

– La première a pour objectif la diminution des stressés dans l'environnement. Ce sont les axes organisationnel et institutionnel. Trois acteurs professionnels, un directeur d'hôpital, un médecin du travail et une psychologue du travail développent la place qu'ils peuvent prendre dans l'amélioration de la reconnaissance et du traitement du burn out. Chacun étaye ses propositions et ses réflexions à partir de son regard d'expert et de sa place dans « l'entreprise ».

– La deuxième est une approche individuelle avec ses stratégies d'adaptation personnelle et ses réponses singulières. C'est ainsi que la parole sera donnée à un masseur-kinésithérapeute puis à une équipe de formateurs en soins infirmiers.

– La troisième est une approche collective et pluridisciplinaire, elle conduit à une réflexion sur le sens de l'action sur le terrain et à envisager la dimension éthique du SEPS.

# 10 Approche institutionnelle

L'approche institutionnelle du burn out nécessite de considérer les structures hospitalières comme une entreprise soumise à ses lois et à sa culture. Certains services ont des dimensions telles qu'ils prennent l'allure d'une petite ou moyenne entreprise (PME). Les moyens d'investigation doivent être adaptés aux conditions d'évolution et de développement du syndrome d'épuisement professionnel.

Il appartient aujourd'hui de donner le ton à la mise en œuvre d'une politique d'action et de prévention du syndrome d'épuisement professionnel. L'institution est donc amenée à définir des actions propres à améliorer les conditions de travail.

En mars 2000, un protocole d'accord a été signé entre les organisations syndicales et le gouvernement. Celui-ci, conscient que de nouvelles mesures de prévention des risques professionnels passent par un soutien financier au service hospitalier public, a libéré une enveloppe de 400 millions de francs pour l'ensemble de l'année 2000. La circulaire du 20 juillet 2000 est venue renforcer cet accord avec une décision d'application immédiate.

Chaque établissement peut donc dès à présent définir ses priorités et exécuter sur le terrain les projets d'amélioration à l'échelon institutionnel, et selon l'état des lieux, le CHSCT local arrêtera ses choix. Un grand éventail s'ouvre alors, allant de la dotation en lits à hauteur variable pour tous les services jusqu'à la formation à l'école du dos en passant, par exemple, par... le syndrome d'épuisement professionnel.

Dans ce chapitre, trois acteurs privilégiés du monde hospitalier tentent de proposer des réponses possibles au SEPS, un directeur d'un grand centre hospitalier, un médecin du travail et une psychologue du travail.

Si les « outils » d'investigation sont nombreux, leur utilisation au niveau de l'institution sont encore du domaine de la recherche et probablement soumis aux résistances de la culture hospitalière. Néanmoins, nous proposons deux schémas « expérimentaux » permettant une approche institutionnelle du burn out. Ils sont complémentaires, empiriques et susceptibles d'évoluer mais ils ont l'avantage d'exister. Le premier est un schéma d'audit élaboré dans le cadre d'un groupe de travail hospitalier et le second est une méthode appliquée d'analyse des facteurs de stress.

Enfin, nous avons accordé une place particulière à la question des soutiens et des groupes de parole qui sont certainement un des moyens les plus actifs de prévention du SEPS au sein des services hospitaliers.

## Réponses de certains acteurs professionnels

### ► Réponses des directions hospitalières<sup>27</sup>

Partir du constat que le travail en milieu hospitalier peut être pathogène est banal mais il a fallu du temps pour l'admettre et il en faudra encore sans doute pour que cette idée soit pleinement admise.

Deux dimensions sont posées dans ce constat :

- d'une part, il existe des risques clairement physiques,
- d'autre part, on porte une charge mentale consécutive aux difficultés psychologiques.

Les risques encourus physiquement prennent fréquemment la forme de lombalgies et de rachialgies pour cause de port de charge trop lourd ou par méconnaissance ergonomique. On note également la fréquence d'accidents d'exposition au sang, les hépatites, etc. autant de pathologies somatiques qui ont légitimé des dispositifs préventifs de la part des directions hospitalières. Avec l'aide des CHST, des médecins du travail, des spécialistes médicaux et autres experts, la prise en compte des maux est devenue une des priorités qui contribue à l'amélioration des conditions de travail.

Les risques encourus psychologiquement exprimés sous formes diverses tels que la dépression et l'épuisement professionnel, sont

27. Michel Bilis, directeur d'établissement.

en revanche loin d'être aussi clairs Il n'en demeure pas moins qu'au sein du monde hospitalier, ces problèmes qui renvoient au psychisme sont depuis longtemps évoqués mais avec une certaine gêne, quand ils ne sont pas purement et simplement tus, voire même niés. Quand l'évidence ne peut pas être contournée, on invoque alors des fragilités individuelles qui offrent l'avantage de moins impliquer l'institution. Cet état d'esprit est toujours en vigueur mais les choses heureusement évoluent. Le développement d'une réflexion, à partir des soins palliatifs notamment, a contribué à révéler au grand jour la notion de «souffrance des soignants».

Dans le sujet qui nous préoccupe ici, la direction hospitalière constitue au niveau institutionnel un acteur central dans l'évolution et la prise en compte du burn out.

Comment pourrait s'articuler son rôle?

Deux axes nous paraissent envisageables :

- une réponse en terme de définition de projets d'action par rapport au problème,
- une réponse en terme d'accompagnement des actions par la mise à disposition de certaines ressources.

### ***La définition de projets d'action***

Chacun sait qu'aujourd'hui la charge physique et mentale du travail en milieu hospitalier pèse sur la santé des soignants et qu'il importe de conduire, à ce sujet, des actions tout à la fois préventives et curatives. Ceci ne relève pas du domaine d'action purement médical mais doit s'exprimer et trouver sa traduction dans le projet social de l'hôpital. Celui-ci fera parti ensuite du projet d'établissement que le directeur de l'hôpital pourra formaliser et finaliser.

Agir à ce niveau implique que les directions hospitalières soient conscientes de l'importance du problème et disponibles pour aider à son identification et à son traitement. En tant que garantes du bon fonctionnement de leur hôpital, et dans le respect des dispositions légales et réglementaires qui se traduisent en autant de droits que d'obligations, elles se doivent de veiller à ce que les conditions de travail n'aient pas d'effets nuisibles sur la santé et l'équilibre du personnel soignant. Ainsi les horaires de travail, les rythmes soutenus, les trop longues périodes de travail sans repos – alors que la législation prévoit quatre jours de repos hebdomadaires par quin-

zaine dont au moins deux jours consécutifs – appartiennent à leur vigilance.

Il convient également d'éviter les trop longues amplitudes d'horaires journaliers. De ce point de vue, le travail en douze heures d'affilées très souvent prises et souhaitées par le personnel comme on l'observe dans les unités de réanimation, devrait être prohibé.

De même, des changements d'équipes s'accompagnant de rotations sur les horaires du matin, de l'après-midi et de la nuit, doivent être bien organisés et espacés. Leurs effets sur la santé du personnel doivent, en plus, faire l'objet d'un suivi attentif.

Une autre préoccupation de la direction repose sur la répartition de la charge de travail. Comment la concevoir équitablement? Sur l'ensemble des équipes, on observe «des pics et des creux d'activité» pas toujours conformes au nombre de personnel présent, ce qui engendre fatigabilité excessive ou temps morts pénibles.

S'il incombe aux directions hospitalières de veiller à la conformité des conditions de travail, le personnel d'encadrement des services de soin occupe de ce point de vue une fonction également décisive. Il faut donc veiller à ce qu'ils soient formés et sensibilisés au problème de la psychopathologie du travail, afin qu'ils puissent détecter le plus tôt possible les premiers risques précurseurs et les symptômes d'apparition de l'épuisement professionnel.

Nul doute également que les modes d'animation et de direction d'équipe revêtent une importance notable et contribuent à créer une bonne ambiance de travail et à développer le sens de la solidarité.

### ***Une réponse en terme d'accompagnement des actions***

Dans le droit fil de ce qui vient d'être exposé, il semble nécessaire d'impulser des politiques de concertation et d'information au sein des services qui soient conduites par le personnel d'encadrement. Pour cela des lieux et des temps de paroles sont à prévoir. Les conseils de service ou les réunions d'équipe répondent à ces besoins.

Des lieux et des temps d'expression plus axés sur les difficultés personnelles et la souffrance vécue par les soignants sont également souhaitables et possibles grâce aux échanges collectifs ou individuels. Ceci implique la mise en œuvre de moyens avec notamment la présence d'interlocuteurs spécifiques internes et/ou externes au service voire même à l'hôpital.

Citons encore les séances de relaxation, de gymnastique et les soutiens apportés par des professionnels comme les kinésithérapeutes, les psychologues et les psychomotriciens.

Enfin, l'environnement qui n'est pas sans incidence sur l'épuisement professionnel, doit parfois être amélioré sous forme de locaux avenants et d'équipements facilitant le quotidien et diminuant l'effort physique. La réflexion ergonomique et la prise en compte des souhaits du personnel s'inscrit dans les préoccupations des directions.

En conclusion partielle et provisoire, deux approches exclusives sont à récuser :

- Tout ne se règle pas en accumulant toujours plus de moyens humains, matériels et financiers. S'il faut les greffer sur une mauvaise organisation, ils n'apporteront pas de solution. La bonne parole et la bonne écoute ne suffisent pas non plus à elles seules.
- Prendre soin des personnes, au fond, ne diffère pas de prendre soin des patients. Il faut du savoir, des moyens, de la technique et du «relationnel»... beaucoup de relationnel!

## ► Réponses du médecin du travail<sup>28</sup>

Que l'on parle de stress, de burn-out, d'épuisement ou de souffrance psychique, tous ces termes recouvrent une réalité alarmante : certains soignants, et plus généralement le personnel hospitalier, «ne vont pas bien» et l'expriment, mettant par ailleurs en cause de plus en plus leurs conditions d'exercice professionnel.

Un tel constat ne peut que préoccuper le médecin du travail, dont la mission est de prévenir toute altération de la santé du fait du travail, qu'il s'agisse de santé physique ou mentale.

Pour contribuer à apporter une réponse et mener à bien sa mission de préservation de la santé au travail, le médecin du travail dispose de deux moyens qui sont : d'une part le suivi individuel des agents lors des consultations, d'autre part la surveillance du milieu de travail.

C'est la corrélation des données issues de ces deux approches indissociables et complémentaires qui lui permet de mettre en

28. Anne Florentin, médecin du travail.

évidence d'éventuels dysfonctionnements dans l'organisation et les conditions de travail, d'établir un lien entre santé et travail et de préconiser des moyens de prévention adaptés.

Cette prévention s'exerce à trois niveaux :

- primaire : reposant sur des mesures visant à diminuer les facteurs de risques professionnels (éducation sanitaire, formation, ergonomie de conception...)
- secondaire : reposant sur des mesures visant à identifier les risques et à dépister précocement les détériorations encore latentes de la santé.
- tertiaire : reposant sur des actions visant à minimiser les conséquences des atteintes à la santé par l'élaboration des solutions les plus adaptées à la réinsertion, à la réadaptation et au reclassement des agents après maladie.

Dans ce domaine si particulier de la psychopathologie du travail, qui peut se définir comme l'ensemble des conséquences pathologiques liées au travail et qui déterminent une série de difficultés, un malaise..., le cabinet du médecin du travail est bien souvent un lieu où s'exprime la souffrance psychique et où sont reçues les plaintes de l'ensemble du personnel, de l'agent hospitalier au cadre supérieur et au « manager ».

Le médecin du travail est en effet souvent l'interlocuteur privilégié du personnel qui, assuré du respect du secret médical, trouve un lieu d'expression et de paroles sur tout problème de santé mais aussi et souvent sur le vécu du travail, ses contraintes et ses répercussions individuelles ou collectives.

Ainsi le cabinet du médecin du travail est-il souvent comme un cahier de doléances grand ouvert. Comment reconnaître la doléance et la souffrance, qui sont toujours d'expression individuelle? Faut-il toujours y répondre et comment? Notre désir étant, comme pour tout le monde, de faire, d'agir et de préférence d'être efficace. C'est l'exercice presque quotidien auquel est confronté le médecin du travail.

Il faut cependant admettre deux postulats :

- La santé n'est pas un état mais un équilibre instable, résultant de la succession d'ajustements réussis faisant suite à une succession de déséquilibres.
- Le travail n'est jamais neutre à l'égard de la personnalité de chacun : tout individu s'y construit ou s'y déconstruit.

Le travail peut ainsi être opérateur de santé, si chacun peut introduire dans son exercice professionnel des aménagements conformes à son désir et à sa satisfaction et trouver des facteurs d'épanouissement personnel.

Dans ce contexte, l'action du médecin du travail ne se limite pas, contrairement à l'action de tout autre médecin, à un rôle d'écoute se situant exclusivement au niveau individuel. Sa spécificité est en effet d'avoir simultanément à l'esprit ce qui au sein du travail peut être néfaste pour la santé, l'amenant à se préoccuper des conditions collectives d'atteintes à la santé.

Cette double approche lui confère un rôle privilégié d'interface entre la santé et le travail, entre l'individuel et le collectif.

Son rôle, à propos de la souffrance psychique et du burn-out, s'entend, comme dans toute autre pathologie liée au travail, aussi bien au niveau individuel qu'au niveau de la collectivité. Il consiste à repérer puis à analyser ce qui, dans le travail, peut être source de souffrance afin d'en proposer les corrections les plus adaptées.

## ► Rôles au niveau individuel

**Le premier rôle du médecin du travail est de repérer et de décrypter chez chacun les signes de souffrance psychique.**

### *Écouter les mots*

Chez les soignants, la plainte est fréquente : elle s'exprime presque quotidiennement dans le cabinet du médecin du travail, affectant, on ne le dira jamais assez, toutes les catégories de personnel.

Cette plainte est parfois nécessaire au sujet.

Faite pour être dite et surtout entendue, la plainte peut être une sorte de façon d'exister pour le sujet qui se plaint. Ne s'adressant pas systématiquement à une personne en particulier mais «aux autres», la plainte traduit un manque, un vide qu'elle vient remplir. Le sujet qui se plaint n'a pas forcément de demande précise : plus qu'une réponse, il souhaite qu'on authentifie le manque qui lui permettra peut-être plus tard de manifester une demande.

L'écoute de la part du médecin, indispensable pour autoriser un agent à dire, permet parfois de dissocier plainte et demande, qui n'ont pas nécessairement le même sens.

Comment les différencier? C'est l'une des questions qui se posent au médecin du travail.

La plainte peut en effet exprimer une souffrance sans appeler pour autant obligatoirement de réponse immédiate, l'écoute pouvant suffire.

Le médecin du travail doit reconnaître cette plainte et surtout la respecter, au risque de se sentir lui-même frustré. Un médecin du travail qui ne supporterait pas d'entendre la plainte et tenterait à tout prix de la combler, ou à l'inverse de la nier pourrait, en refusant à l'agent le droit de se plaindre, lui retirer un espace pour s'exprimer. Or c'est souvent ce qui manque sur le lieu de travail.

Se précipiter au-devant d'une plainte serait parfois prendre le risque de dire au soignant qui se plaint qu'il ne manque de rien.

Le médecin du travail, s'il doit savoir écouter, peut devoir accepter d'être démuni, accepter son désarroi, voire reconnaître son impuissance.

Très régulièrement, des agents viennent voir le médecin du travail et «déballet» ce qui va et surtout, ce qui ne va pas. Son cabinet est un lieu privilégié de déversement de toutes les paroles que l'on ne peut énoncer ailleurs sur le lieu de travail.

Les griefs peuvent porter sur la dégradation de leur état de santé, sur la fatigue qu'il convient de décrypter mais aussi sur leurs conditions de travail.

Ce baluchon est parfois difficile à gérer, même s'il semble bien souvent que le fait de s'en délester auprès du médecin du travail soit salutaire pour de nombreux agents.

Qu'en faire? Le médecin du travail doit en effet se garder de toute «psychothérapie sauvage», même si la tentation est forte chez de nombreux agents, en fonction du contact établi avec le médecin du travail, de vouloir le prendre comme seul interlocuteur de leur souffrance au risque de ne pas s'adresser si besoin à un thérapeute spécialisé. Et les voilà qui repartent rassurés : «ça m'a fait du bien, vous au moins on peut vous parler» et de reprendre un rendez-vous pour le mois suivant...

Or si le médecin du travail contribue par cette écoute privilégiée à amorcer de façon active une prise en charge thérapeutique, il exerce cependant dans un cadre aux limites précises.

Il ne lui appartient pas de se substituer à un thérapeute en assurant le suivi médical des agents. Sa place même au sein de

l'institution l'amène à se préoccuper également de la santé de la collectivité.

Il ne peut de ce fait être le seul médecin référent en ce qui concerne la prise en charge du personnel, qu'il s'agisse de symptômes somatiques ou psychiques. Le médecin du travail, dans le cadre de sa mission de prévention de la santé, doit également apprécier l'aptitude d'un agent à son poste de travail en s'assurant : d'une part que le poste de travail n'est pas préjudiciable à l'agent, compte tenu de ses possibilités ou de ses limites physiques et/ou mentales, d'autre part que l'agent ne fait courir aucun «risque» pour la collectivité, collègues et patients.

Aussi, la relation entre un médecin du travail et un agent ne peut être la même que celle qui pourrait s'établir entre cet agent et un médecin exerçant hors du lieu de travail. Les enjeux en sont différents : le souci de la santé de la collectivité, la connaissance du milieu de travail rendent compte de l'apparente contradiction et d'un certain nombre de difficultés parfois rencontrées entre les avis du médecin du travail et les autres praticiens.

Un psychologue peut être amené, dans l'intérêt de son patient, à préconiser une reprise rapide du travail pour maintenir l'équilibre psychique de l'agent et ne pas induire de désocialisation. Un tel avis, aussi pertinent soit-il, peut sembler s'opposer à celui du médecin du travail à qui la reprise paraîtrait prématurée.

En effet, s'il ne fait pas de doute que le travail a souvent pour l'individu une valeur thérapeutique, le «y a k'a trouver un poste adapté» ou le «il (elle) peut reprendre à condition que...», conseils souvent prodigués aux médecins du travail par leurs confrères de ville ne sont pas, bien que la demande soit pertinente, toujours faciles à mettre en œuvre. Les freins à cette reprise ne concernent pas tant les problèmes d'organisation du travail qui dépendraient de la seule autorité du médecin du travail et/ou de la direction d'un établissement, que de l'insertion dans un collectif de travail.

Chaque soignant a dû en faire l'expérience au sein de son service : on ne peut pas systématiquement demander à une équipe dont les sujets sont souvent en surcharge de travail d'accepter la reprise anticipée d'un des leurs en invoquant la tolérance et la solidarité. Il en va parfois de la stabilité d'un groupe et de son équilibre, préoccupation spécifique du médecin du travail qui n'est pas toujours perçue de façon positive par les thérapeutes de ville.

### **Comprendre les enjeux**

« *Ca ne va pas Docteur, il faut que je vous dise.* »

La plainte peut devenir accusation d'un système et émaner de toutes les catégories de personnel – qu'ils parlent des autres ou des conditions de travail – tant il est vrai que l'attribution aux autres de ses propres sentiments est fréquente.

L'encadrement évoque la mauvaise utilisation des ressources ou du matériel, la dégradation des installations, l'absentéisme, l'insuffisance du service rendu au patient. Bien souvent, les difficultés rencontrées au sein de l'équipe sont mises sur le compte du comportement du personnel, qui oppose une force d'inertie à tout changement, qui manque de motivation et qui n'a plus le sens des responsabilités.

Le personnel exprime ses griefs vis-à-vis d'une hiérarchie qui en demanderait toujours plus : ils parlent de sous-effectif, de manque de moyens, de décisions dont ils ne comprennent pas toujours la logique.

« *Il (ou elle) doit avoir des problèmes personnels...* »

La personnalisation est fréquente.

Il peut ainsi arriver au médecin du travail de voir un agent à la demande d'un cadre, qui le « trouve bizarre ». L'entretien permet parfois de noter que le problème n'est pas tant le comportement de l'agent, voire son épuisement professionnel parfois réel, que la tolérance du groupe ou de sa hiérarchie à son égard. Quel médecin du travail n'a pas eu en effet à s'entretenir avec un agent, dont le comportement est noté comme ne s'intégrant pas au groupe, se renfermant ou à l'inverse faisant preuve d'agressivité.

Il peut parfois s'agir de la personne qui, se refusant à mettre de côté ses propres opinions pour suivre celles du groupe, remet en cause l'ordre établi au sein de l'équipe. L'entretien est souvent riche d'enseignements pour le médecin du travail, qui peut appréhender une réalité autre que celle qui lui est présentée par la hiérarchie et décider de ce fait de s'occuper également du fonctionnement du groupe.

### **Entendre les maux**

Chacun n'a pas la même facilité à dire ses difficultés et à faire son travail. Il faut l'espace de confiance offert par le médecin du travail

pour parler de son impression de ne pas arriver à s'en sortir, de n'être qu'en face de choix impossibles à faire, pour parler de l'envahissement du travail sur la vie de famille, sur les loisirs, sur la difficulté de s'occuper de ses enfants, sur les relations avec son conjoint(e), sur la peur de reprendre le travail à l'issue d'un repos ou d'un week-end.

Et puis arrive un moment où la plainte peut avoir disparu sans que cela soit forcément salutaire.

Il est des silences éloquents que le médecin du travail est appelé à élucider. Le silence peut être parfois la meilleure façon pour un agent de se préserver sans être dupe lui-même de cette souffrance gardée pour lui. Certaines personnes savent par expérience personnelle qu'elles ne peuvent «tenir» qu'en se refusant le droit de s'apitoyer. Alors on paraît froid, on semble démissionner, on se tait pour s'économiser, pour ne pas risquer un conflit ou pour préserver son entourage. En effet, de nombreuses personnes ne font pas part de leurs difficultés au travail dès lors qu'elles sont rentrées à la maison : «*je vais pas l'embêter avec ça*», quand ce n'est pas le conjoint qui l'«interdit»!

Si la plainte a disparu, la souffrance est toujours là, génératrice de maux qu'il faut entendre.

Le médecin du travail doit reconnaître ces signes de souffrance et d'épuisement professionnel. Ils peuvent être physiologiques (fatigue, troubles psychosomatiques...), émotionnels (insatisfaction, irritabilité...), comportementaux (désintérêt, cynisme, désengagement) ou cognitifs (confusion, difficulté à prendre une décision, etc.).

Les différents stades de l'épuisement professionnel sont en particulier décrits par les travaux de Margot Phaneuf (Canada), qui distingue quatre stades avec pour chacun des signes relatifs à la performance au travail, à l'état psychologique, aux mécanismes d'adaptation et aux troubles somatiques.

Il appartient également au médecin du travail, et ce dans de nombreux cas, de faire admettre au soignant qu'il «a le droit» de souffrir et de demander de l'aide. En effet, le déni est tel que de nombreux soignants se refusent le droit de «faire une dépression», le malade étant par définition celui à qui l'on prodigue des soins. Alors on parle de fatigue, de surmenage.

**Le deuxième rôle du médecin du travail est de tenter de soulager chaque personne.**

### **Quels «conseils» prodiguer?**

La prise en charge de la souffrance du personnel ne peut se limiter à une approche individuelle.

Cependant, face à un sujet qui atteste de son épuisement et indéniablement des indispensables actions collectives à mettre en œuvre, le médecin du travail se doit lors de la consultation d'aider l'agent.

Il n'y a pas de solution individuelle « *clé en main* » : les conseils ne peuvent être prodigués qu'au cas par cas, en fonction du sujet, de son degré d'épuisement et de la forme que revêt sa souffrance. Certains ont tendance à utiliser la fuite, l'évitement, d'autres à l'inverse recherchent le conflit, la confrontation.

Il est parfois utile de préconiser un arrêt de travail (et d'émettre un avis d'inaptitude temporaire) pour permettre à l'agent de relâcher le rythme, de prendre du recul face à une situation devenue intolérable et parfois de le protéger. C'est parfois la seule alternative pour désamorcer une confrontation dont les conséquences administratives pourraient être plus lourdes pour l'agent. Cette solution est bien évidemment temporaire et ne dispense en aucun cas d'une approche plus globale des difficultés rencontrées au sein de l'équipe, tant il est vrai que les mêmes causes produisent les mêmes effets.

Un changement de poste peut être bénéfique si l'agent le souhaite, sous réserve que ce changement s'inscrive pour lui dans un projet professionnel afin de ne pas être vécu comme une mesure d'exclusion ou de punition.

L'entretien permet aussi parfois d'amener l'agent à reformuler ses attentes par rapport au milieu de travail afin qu'il trouve un compromis acceptable entre son idéal et la réalité. Le projet initial de réalisation de soi par le travail doit parfois être révisé : le prix d'excellence n'est pas forcément une fin en soi ! Il suffit parfois de discuter « *de tout et de rien* », de la vie, de l'échelle de valeurs qui fait sens pour l'agent pour mieux relativiser l'impact des contraintes inhérentes au travail.

Des conseils plus pragmatiques, même s'ils ne s'attaquent pas au cœur du problème, sont parfois judicieux, comme suggérer à un agent de ne pas se mettre systématiquement en situation d'être rejeté par l'équipe, jusqu'à lui conseiller parfois de ne pas trop

s'exprimer sur ses conditions de travail, même si ses «revendications» apparaissent légitimes, tant le déni adopté au sein de l'équipe est important.

La recherche de solutions externes dépend en partie des habitudes de vie de l'agent mises à jour par l'entretien. Ainsi est-on amené parfois à encourager la pratique d'un sport, d'un loisir ou de hobbies, selon les goûts du sujet, afin de développer un support social lors d'activités extra-professionnelles.

Il est en effet essentiel que le sujet réapprenne à s'occuper de lui, qu'il s'accorde du temps pour la détente et qu'il puisse s'insérer dans un réseau relationnel extra-professionnel lui permettant de se ressourcer.

Nous n'avons pas pour autant la prétention de dire que le traitement de l'épuisement passe par le coiffeur ou le sauna, quoique savoir se faire plaisir n'ait jamais fait de mal à personne...

Le recours à un certain nombre de disciplines psychophysiques (sophrologie, yoga, relaxation...) peut également avoir un effet bénéfique, de même que les stages de gestion du stress ou de «coping».

Le «coping» – ou stratégie d'ajustement – désigne les «efforts cognitifs et comportementaux pour maîtriser, réduire ou tolérer les exigences internes et/ou externes créées par la transaction stressante» (Folkman, 1984). C'est une riposte constituée des processus qu'une personne va interposer entre elle et les événements perçus comme stressants, pour garantir son bien-être physique et psychique. Il peut s'agir d'une activité ou d'un processus de pensée. Ainsi chacun peut-il apprendre à identifier ses zones de fragilité, à mieux situer son investissement affectif dans la relation avec les collègues et les patients, et à faire la différence entre valeur personnelle et performance. Ces stages ont pour but d'acquérir une meilleure maîtrise du contrôle émotionnel.

La prescription de médicaments, et en particulier de psychotropes, est rarement indiquée et réservée à des pathologies plus lourdes (dépression vraie) : le recours à certaines vitamines ou à des sels minéraux est susceptible d'augmenter la réponse au stress.

Lorsque la personne est à un stade d'épuisement très avancé, l'orientation vers une prise en charge spécialisée peut s'avérer indispensable et il faut parfois beaucoup de doigté pour faire

admettre que des soignants peuvent « faire une dépression » et que les psychiatres ne s'occupent pas que des « fous »...

Quels qu'ils soient, tous ces conseils individuels et souvent informels visant à soulager un agent, aussi pertinents soient-ils, n'auront jamais qu'un impact symptomatique. Ils ne sauraient se substituer à une solution plus globale qui passe par l'amélioration des conditions de vie au travail.

La réponse du médecin du travail ne peut en effet pas être exclusivement individuelle, qu'il s'agisse de l'identification de la souffrance, de sa correction ou de sa prévention.

Il lui appartient de passer d'une démarche d'accompagnement individualisée à une démarche de prévention, qui passe obligatoirement par l'étude de la dimension collective de la souffrance.

## ► Rôles au niveau de la collectivité

**Le troisième rôle du médecin du travail est le repérage, au sein des conditions de travail, des dysfonctionnements facteurs de souffrance.**

Cette action est primordiale, et spécifique de la mission du médecin du travail.

L'étude d'un problème doit dépasser l'observation et la simple description que peuvent en faire les uns et les autres, pour s'attacher à savoir ce qui se passe réellement.

Il s'agit d'« analyser les situations de travail pour les améliorer ». Ainsi, le médecin du travail peut-il initier, mener ou participer à un certain nombre d'actions visant à identifier les facteurs collectifs de souffrance et de burn-out. Parmi les différentes approches d'évaluation, certaines sont quantitatives (approche ergonomique, épidémiologique) ou qualitative (psychodynamique).

### **L'approche ergonomique**

L'approche ergonomique repose sur l'observation du travail : elle consiste à analyser les conditions de travail en allant voir et en mesurant à l'aide d'un certain nombre de paramètres ce qui se passe sur le lieu de travail.

Elle s'appuie sur l'étude de l'organisation du travail en se référant essentiellement aux postes de travail dont elle détermine les caractéristiques physiques, chimiques, biologiques ou psychiques.

Elle permet une étude quantitative de la charge de travail qui pèse sur chacun en en définissant les contraintes externes physiques (déplacements, gestes, postures, ports de charge, etc.) ou psychiques (mobilisation des connaissances, temps consacré à la concertation au sein de l'équipe, temps pour la prise d'information concernant les malades, niveau de décision, interruptions, actes imprévus, parcellisation du travail, etc.).

On a cependant longtemps considéré qu'il suffisait d'observer le travail pour établir un lien de causalité entre conditions de travail et santé, en mettant en évidence les contraintes pathogènes pour les agents. Or les contraintes qui s'imposent à un sujet relèvent plus de l'organisation même du travail, de la division du travail (division des tâches, cadence, répartition, mode opératoire prescrit) et de la division des hommes (niveau de responsabilité, hiérarchie, formation, etc.) que des conditions de travail.

Ainsi, si les conditions de travail ont des conséquences essentiellement sur le corps, à l'origine d'usure, de vieillissement et de maladies somatiques, c'est surtout l'organisation du travail qui met en jeu l'équilibre psychique d'un individu en autorisant ou non l'intérêt du travail, la motivation et l'investissement.

C'est du conflit entre organisation du travail et équilibre psychique que naît la souffrance.

L'écueil de l'approche ergonomique est de ne pas prendre en compte l'impact de la charge ou surcharge de travail en fonction des individus, et de négliger tout ce qui est du domaine de la subjectivité. L'un des meilleurs exemples, au risque d'être caricatural, est la gestion du bruit : la réponse ergonomique consiste à mesurer le niveau de bruit en décibels et à le comparer aux seuils de tolérance ou de dangerosité. Un bruit de 60 décibels, bien inférieur aux seuils, apparaît acceptable : or il peut s'avérer gênant, ce qui donne toute sa valeur à son contenu subjectif autant qu'à son niveau sonore.

### ***L'approche épidémiologique***

Elle repose sur la mise en évidence (grâce à des tests statistiques) des facteurs de risque de rencontrer une pathologie ou un symptôme.

Il s'agit également d'une méthode précise qui a pour but de fournir des données chiffrées, anonymes et collectives, grâce à des questionnaires ou échelles préalablement validés, s'adressant au personnel.

Il existe plusieurs questionnaires : leur choix dépend des situations de travail que l'on se propose d'explorer et de la méthodologie retenue (définition des objectifs, des moyens et des délais).

Parmi ceux-ci, sans prétendre à l'exhaustivité, on peut citer :

– Le *Nursing Stress Scale*, de Gray-Toft (NSS, 34 questions) : il s'adresse au personnel infirmier et explore sept types de situations relatives à la charge de travail, l'accompagnement des malades, le manque de soutien, l'insuffisance de formation, les conflits avec les médecins et les autres infirmières, les incertitudes liées aux traitements.

– Le *General Health Questionnaire* (12 items) : c'est un indicateur de santé mentale explorant la souffrance psychique par des questions relatives à la satisfaction, la capacité de prendre des décisions, la concentration, la tension ressentie, la capacité à faire face...

– Le *Maslach burn out Inventory* (MBI, 22 questions), ou échelle de Maslach et Jackson : il permet de quantifier le burn out selon trois composantes que sont l'épuisement émotionnel avec fatigue extrême, le désinvestissement de la relation avec perte d'empathie pour les autres, facteur de déshumanisation et de dépersonnalisation et la diminution de l'accomplissement personnel avec perte de l'estime de soi, perte d'intérêt et attitudes de retrait<sup>29</sup>.

– Le *Perceived Stress Scale de Cohen*, Kamarck et Mermelstein (PSS) : il mesure le stress perçu et évalue l'importance avec laquelle des situations sont perçues comme menaçantes.

– Le *Coping Inventory for Stressful Situations* de Endler et Parker (CISS, 48 items) : il explore les stratégies d'ajustement centrées sur les émotions, l'évitement et la tâche.

– L'*Inventaire de la Description de l'Activité Professionnelle* (IDAP) : il mesure l'activité professionnelle selon les six directions que sont la variété perçue de la tâche, la valeur perçue de la tâche, l'autonomie de la tâche, le feed-back en provenance d'un tiers, le conflit de rôle et l'absence d'ambiguïté du rôle.

29. Voir page 46.

Quel que soit le questionnaire retenu, l'étude épidémiologique permet un recueil d'informations précises et précieuses relatives aux facteurs de charges psychique et mentale (intérêt du travail, satisfaction, ambiance du travail, correspondance entre qualification et travail effectué, interruption de la tâche, niveau des explications sur le travail, besoin de réorganiser son travail, type d'horaires, pénibilité des horaires, etc.). Ces données sont corrélées à des indicateurs de santé mentale (fatigue, troubles du sommeil, prise de médicaments anxiolytiques, somnifères ou antidépresseurs, absentéisme, ...) ainsi qu'aux questions relatives aux conséquences du travail sur la vie extra-professionnelle, sur l'humeur, le temps accordé aux loisirs, etc.

Si les études épidémiologiques permettent un constat objectif (à condition d'être rigoureuses) elles sont cependant lourdes, prennent du temps et sont parfois mal perçues par des soignants souvent sollicités par des audits. Par ailleurs, il faut se garder d'un certain amalgame avec nombre d'enquêtes de satisfaction dont ont été tributaires les soignants, sans qu'ils aient toujours eu l'impression que les choses s'arrangeaient pour autant sur le terrain.

On ne peut nier cependant, malgré leurs limites, l'intérêt des études ergonomiques et épidémiologiques : elles fournissent des données qui parce qu'elles sont chiffrées sont mieux comprises et apparaissent plus recevables par la collectivité. La présentation de ces chiffres aux instances, en particulier au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHS-CT), contribue à amorcer un débat dont on peut espérer qu'il conduira à la mise en place d'une politique de prévention.

### ***L'approche psychodynamique***

La psychodynamique, développée par Christophe Dejours, concerne l'analyse dynamique des processus psychiques mis en œuvre par une personne confrontée à la réalité du travail<sup>30</sup>. Le travail s'entend au sens d'activité, c'est-à-dire de ce qui se fait réellement en situation de travail. La psychodynamique, qui considère que l'observation seule ne suffit pas, s'attache à explorer le décalage entre le travail prescrit et le travail réel.

Il s'agit d'une approche qualitative qui étudie les conflits qui résultent de la rencontre entre un individu tributaire de sa propre histoire

---

30. Voir les « Stratégies d'adaptation collectives », page 92.

et le travail dont les règles sont la plupart du temps définies indépendamment de la volonté de cette personne. L'objectif de la psychodynamique est de faire émerger les manifestations de la souffrance générée par l'organisation du travail, en rendant plus lisible ce qui se passe réellement sur le lieu de travail dans le déroulement de ses différentes séquences, après avoir levé les stratégies de défense.

La méthode consiste à s'appuyer sur la parole des soignants telle qu'elle s'exprime au sein de groupes constitués de volontaires.

Le postulat est en effet que l'on ne peut dissocier subjectivité et travail, et que toutes les descriptions du travail qui ne tiendraient pas compte du sujet seraient grossières.

Comme le souligne C. Dejours, on ne devient pas un malade mental simplement parce que l'on travaille. Dès lors se sont posées de nouvelles questions : pourquoi les gens qui travaillent restent-ils «normaux»? Comment font-ils pour ne pas devenir fous en dépit des conditions de travail?

Cette approche a engendré un nouveau concept : à savoir que la normalité se conquiert, et qu'il faut lutter pour rester normal – comme il faut lutter pour rester en bonne santé. Ainsi pourrait exister un état intermédiaire entre le normal et le pathologique où s'inscrirait la souffrance.

La souffrance se situerait entre la maladie mentale décompensée et le bien-être psychique, objectif idéal jamais atteint. Peut-il pour autant exister une souffrance «bénéfique» qui traduise l'ajustement de l'organisation du travail au désir qu'en a un sujet en faisant appel à de nombreuses stratégies de régulation? La souffrance, considérée comme une étape, pourrait-elle induire une protection contre la décompensation?

Possible, indique la psychodynamique, dès lors que la souffrance est le résultat d'un compromis et qu'elle suscite des stratégies de défense qui vont transformer la perception que l'on a d'une réalité qui fait souffrir en plaisir, pour assurer un niveau d'autoconservation.

L'enjeu devient donc de transformer la souffrance en plaisir.

Chaque sujet va développer ses stratégies de défense : en milieu de travail comme ailleurs, nous avons tous une appréhension de la réalité qui dépend de notre équipement psychique (pulsions, besoins désirs, investissement) et qui conditionne notre comportement.

Dans le monde du travail cependant, où le risque psychique est partagé, les défenses deviennent collectives.

C'est tout l'enjeu de la psychodynamique que d'étudier ces ajustements faits au quotidien par le personnel en travaillant sur ce qui fait sens pour tout le monde.

Dès lors s'ouvre un champ d'investigations supplémentaires, dont ne peut que se réjouir le médecin du travail.

### **Identifier les stratégies défensives collectives**

Un groupe n'est pas qu'une somme d'individus : il a son propre fonctionnement, d'autant plus complexe que le groupe est important. Appréhender cette réalité, c'est pour le médecin du travail savoir contre quoi et comment va se « battre » une équipe au quotidien, ce qui revient à évaluer les défenses mises en place collectivement au sein d'une équipe de soignants.

*« Les cultures du risque atténuent la peur mais ne suppriment pas le danger »*

Ces défenses collectives<sup>31</sup> vont constituer une modalité d'adaptation à une organisation du travail qui pourrait blesser chacun : elles sont un moyen de lutte contre la souffrance plus lié à l'organisation même du travail qu'à la psychologie des individus.

Elles fonctionnent comme des règles définies de façon consensuelle au sein du groupe afin de protéger chacune des personnes qui y adhèrent.

Ces mécanismes de défense ont leur nécessité, qui est de permettre de fonctionner en limitant les risques de décompensation mais également leurs excès, qui s'illustrent par les dysfonctionnements relationnels ou la marginalisation de celui qui n'adhérerait pas à la culture du groupe.

Connaître ces stratégies de défense collectives est d'autant plus utile au médecin du travail qu'il peut être amené parfois à voir l'agent qui lui est présenté comme ayant des problèmes d'adaptation ou de relations interpersonnelles : cet agent « *ne jouant pas le jeu* » est considéré comme la « forte tête » du service.

Il suffit en effet parfois d'un grain de sable dans les défenses collectives pour que le travail rende malade...

Les stratégies défensives collectives revêtent plusieurs formes. Il appartient au médecin du travail de les élucider et d'étudier en

31. Pour plus de détails, voir « Clinique des stratégies collectives de défense », page 95.

particulier les distorsions de la communication existant au niveau des services.

Il peut s'agir de la désignation d'ennemis communs : certains agents défendent leur savoir faire, voire leur territoire, soit par un refus de collaboration, soit par un refus des intrus qui en pactisant avec l'ennemi sont suspects de trahison. Ainsi il arrive que dans certains services des infirmières « *s'entendant trop bien* » avec les médecins soient exclues du groupe, et il en est de même avec les cadres suspects de faire le jeu de la direction... Cette désignation d'ennemis communs se retrouve aussi bien au sein de certains services qu'au sein de certaines catégories professionnelles, indépendamment du service d'affectation. Le but est d'affirmer et de partager l'appartenance à une équipe.

L'activisme est un autre mode de défense collective contre la souffrance au travail. Il affecte de préférence les décideurs, mais peut s'imposer à une équipe à l'initiative le plus souvent de l'encadrement ou de l'équipe médicale. Être débordé en permanence, occuper de façon maximale le temps autorise à ne pas penser, quitte à occulter ce qui pourrait ne pas aller. C'est la fuite en avant pour ne pas ressentir d'angoisse. En se refusant des temps de disponibilité, on s'expose moins au risque d'être interpellé sur son travail.

L'évitement de toute situation qui pourrait amener à s'expliquer sur l'organisation du travail, le travail effectué ou la souffrance constitue un autre mode de défense collective plus radicale, illustré par le silence qui s'impose à tous comme un pacte. « *Ce qui se passe ici ne regarde personne...* »

Ce silence peut prévaloir entre les membres d'une équipe, mais également à l'égard des autres services ou de la direction. Dans ce cas, la constitution d'un tel îlot permet au service de se ménager une marge de manœuvre et de préserver son autonomie de fonctionnement. Le risque, cependant, est d'induire une absence de reconnaissance de la part d'autrui, source de souffrance. Le silence renvoie également souvent chacun à ses problèmes personnels : « *c'est parce que vous avez des problèmes personnels que vous dites que...* ». C'est l'illustration typique du « *vous dites ça parce que vous êtes en colère* » attribué aux adolescents et que l'on entend souvent sur un mode ironique.

### **Repérer les règles du métier**

Toutes les enquêtes de terrain montrent qu'il existe un décalage, repéré en particulier par les ergonomes, entre l'organisation du

travail telle qu'elle est prescrite et l'organisation réelle. Ce décalage, qui induit en premier lieu des difficultés du fait de l'incompréhension des différents membres d'une équipe, peut être source de conflits.

Si la prescription du travail est trop rigide, le décalage ne peut pas être négocié par les soignants : il en résulte ennui, répétition, irritation voire peur, qui sont sources de souffrance et de lutte contre la souffrance par l'élaboration de défenses collectives. À l'inverse, ce décalage peut également représenter un espace ouvert permettant à l'individu d'agir et de mettre en œuvre des « ficelles », des savoir-faire de terrain regroupés sous le terme d'« intelligence rusée ».

Ces modalités, qui peuvent au début être individuelles, vont être validées par le reste de l'équipe et servir à construire les « règles du métier », qui ne sont pas forcément en accord avec les règles officielles.

De même que les défenses collectives mises en place, il importe que le médecin du travail les repère pour d'une part mieux situer le contexte dans lequel évolue chaque individu, d'autre part pour ne pas risquer de commettre des impairs dans sa façon d'appréhender le groupe – en particulier lorsqu'il s'agira de mettre en place des actions de prévention.

Les règles du métier, au nombre de quatre, sont des outils qui servent à assurer la cohésion du groupe. Nécessaires à l'élaboration de relations de confiance entre les membres d'un groupe, elles se posent comme des principes régulateurs pour gérer les difficultés ordinaires et extraordinaires.

– **Les règles sociales** fixent les manières de vivre ensemble, qu'il s'agisse de politesse, d'usages, de bienséance ou de tenue vestimentaire. Elles s'appliquent dans toutes les actions qui relèvent de la convivialité (réunions, pots, etc.). Intégrer ces règles sociales, même si cela peut être une contrainte, pose en pratique peu de problème à chacun des sujets.

– **Les règles langagières** servent à nommer les façons de faire. Elles font partie du dispositif de communication et peuvent être différentes selon les catégories professionnelles, à l'origine parfois de malentendus entre les équipes. Ces règles langagières sont en général vite acquises par les soignants, au risque parfois de faire partie des stratégies défensives (utilisation trop fréquente par exemple de jargons, de sigles ou d'abréviations).

– **Les règles techniques** sont les façons réelles de faire, parfois bien différentes des façons de faire prescrites : « ficelles »,

«trucs» et astuces déployés au quotidien par les soignants qui trouvent là une place pour l'intuition, l'ingéniosité voire pour le talent. Ces façons de faire réelles ne s'écrivent pas, ne se voient pas toujours : il faut du temps pour les explorer et seuls les soignants qui les réalisent peuvent les relater.

– **Les règles éthiques** sont celles qui structurent l'ensemble. Elles permettent de statuer sur ce qui est bien ou non. Même s'il existe des règles éthiques transversales et communes à tout le service public, il est parfois nécessaire à un sujet dans l'exercice de sa profession de tricher avec ces règles – quitte à ce que cette obligation soit en contradiction avec sa propre éthique. Cette distorsion est une grande source de souffrance.

Validées au sein du groupe et respectées par chacun de ses membres, les règles du métier induisent la reconnaissance d'autrui (encadrement, collègues...)

Cette reconnaissance s'appuie sur le jugement dit de beauté, qui s'attache à définir si le travail a été fait dans les règles de l'art, et sur le jugement d'utilité qui a pour but de définir si l'objectif de travail a été atteint, sans forcément d'ailleurs se préoccuper des moyens.

Du fait de leur place particulière à un niveau de maîtrise intermédiaire, où ils sont tributaires des deux jugements parfois contradictoires que sont le jugement de beauté de la part de leurs pairs et par ailleurs le jugement d'utilité de la part de la hiérarchie et/ou des gestionnaires, les cadres sont particulièrement exposés à la souffrance.

### **Le quatrième rôle du médecin du travail est de témoigner de la souffrance du personnel et d'en fournir des modèles d'explication.**

Au risque d'énoncer une lapalissade, il faut insister sur le fait qu'il ne peut y avoir d'action de prévention d'un problème de santé que si celui-ci est identifié et porté à la connaissance de tous...

Et c'est peut-être là l'un des rôles essentiels du médecin du travail que de se faire l'écho auprès de la collectivité et des instances en particulier de la souffrance exprimée par les soignants dans son cabinet.

Il lui appartient de témoigner de cette souffrance tout en fournissant des modèles d'explication qui tiennent compte de certaines organisations du travail.

En effet il semble trop souvent admis que la souffrance psychique du personnel ou le burn-out soient essentiellement liés à la confrontation avec la souffrance et la mort des patients qui sont il est vrai le lot quotidien des soignants. Il n'est pas question de nier l'importance de ce facteur sur la charge psychique, mais le considérer comme unique serait réducteur – au risque de ne pas aborder les problèmes d'organisation du travail.

**La souffrance au travail d'un sujet ne reflète pas uniquement une problématique individuelle : elle résulte aussi de la confrontation avec un milieu de travail.**

C'est donc également au sein de l'organisation du travail que l'on peut en trouver causes et résolutions, et pas uniquement en considérant le comportement ou la personnalité du sujet.

**Certains facteurs générateurs de souffrance sont liés à la spécificité d'une relation d'aide et à un défaut de communication.**

Il en est ainsi de l'inquiétude des soignants quant à la prise en charge des malades (qualité de vie du malade insuffisamment prise en compte, informations médicales disponibles jugées insuffisantes avec peur de commettre une faute grave, appréhension à devoir faire face seul(e) à une urgence (en l'absence de médecin disponible), inquiétude à l'égard des traitements, manque de soutien avec sentiment d'isolement, de peur parfois des malades, voire de répugnance lors de soins) ou de la non prise en compte des connaissances professionnelles spécifiques, avec manque de considération et de respect pour le travail émanant des malades ou de l'équipe médicale, ou encore absence de gratification.

**D'autres facteurs de souffrance sont étroitement liés à la charge de travail elle-même.**

Ils ont trait à l'organisation (ou à la « désorganisation ») du travail (insuffisance de planification des tâches, absence de latitude pour pouvoir organiser son travail, interruptions fréquentes de la tâche en cours, remplacements de dernière minute, modifications imposées dans les repos et/ou heures supplémentaires, déplacements dans un service pour « *boucher les trous, comme des pions* »), à la complexification des tâches qui s'accompagne souvent d'objectifs de travail et de niveaux de responsabilité flous (fréquence des tâches non spécifiques, ambiguïté entre rôle et fonction), à l'inadaptation du niveau de formation aux nouvelles

méthodes ou à l'insuffisance de moyens à l'origine d'un déséquilibre entre tâches et moyens.

**Le cinquième rôle du médecin du travail est d'initier et d'accompagner la mise en place d'actions de prévention collectives visant à corriger les facteurs liés à l'organisation du travail.**

Il peut initier, mener ou participer à un certain nombre d'actions qui ne sont pas forcément spectaculaires et/ou coûteuses. Comme toute action de prévention, quel qu'en soit le domaine, il convient de privilégier les actions de prévention collective qui ont toujours plus d'impact que la prévention individuelle.

Dans ce cadre interviennent, et sans hiérarchisation, les actions suivantes.

- *Correction des facteurs liés à l'organisation du travail*

Cette action de prévention, bien que primordiale, est l'une des plus difficiles à réaliser.

Elle suppose que l'on ait véritablement connaissance des situations réelles de travail, ce qui suppose d'avoir écouté la parole des soignants. On ne peut détailler les mesures à mettre en œuvre, tant parfois elles sont spécifiques à un service. On peut cependant en valoriser un certain nombre, qui concernent :

- L'amélioration de la prise d'information des soignants en privilégiant les temps de chevauchement entre les équipes, qui permettent de parler des difficultés rencontrées avec certains patients mais aussi pour certains, de se familiariser avec de nouvelles techniques. Les temps d'échanges limités entre les soignants, à l'origine parfois d'un sentiment de solitude, contribuent en effet à majorer la souffrance. De même est-il important de restaurer l'information en feed back des soignants concernant le devenir de leurs patients. Quel soignant n'a pas eu en effet l'impression de « s'acharner » sur un patient, sans bien savoir à quoi cela servait ? Et quelle satisfaction pour ce soignant que d'apprendre de ses collègues de consultation que ce patient, depuis sa sortie du service, revient régulièrement en consultation et va bien. Tout cela, jusqu'aux soins qui font mal, n'aura pas été vain.

- La définition d’objectifs de travail plus précis, avec une meilleure détermination du niveau de responsabilité de chacun afin de lever les ambiguïtés entre rôle et statut.
- La reconnaissance du savoir d’expérience, quelle que soit la fonction exercée.
- Le respect de la tâche en cours afin de réduire au maximum les interruptions souvent invoquées par les soignants, interruptions qui désorganisent et alourdissent la charge du soignant obligé de reprogrammer son acte.
- La mise à disposition du personnel de moyens matériels adaptés, afin de ne pas induire un déséquilibre avec les tâches demandées.

- *Mise en place de groupes de parole dans les services*

Le groupe de parole permet de réunir au sein du service, de préférence dans un lieu ordinaire et habituel, les membres d’une équipe afin de favoriser la parole et la communication. Le groupe de parole doit permettre à chacun, en court-circuitant le poids de la hiérarchie, de s’exprimer sur le contenu de sa tâche et de la valoriser afin de transformer ce qui pourrait être souffrance en plaisir. Objectif ambitieux qu’il n’est pas toujours facile d’atteindre, car la mise en évidence de dysfonctionnements au sein d’une équipe ne peut être brutale. C’est tout l’intérêt d’avoir repéré au préalable les stratégies de défense collectives, et d’avoir pris conscience des règles du métier instaurées.

- *Implication des médecins responsables de service*

Nombreux sont les soignants qui expriment leurs incertitudes face au devenir et au traitement des patients. Il s’ensuit parfois un sentiment de culpabilité, et ce d’autant plus que certains actes supposent parfois de « faire mal » aux patients sans toujours mesurer quelle est la finalité de ces soins. Il importe donc de sensibiliser les médecins, afin qu’ils prennent la peine d’expliquer aux soignants l’ensemble du projet thérapeutique.

Aussi peut-on suggérer que soit discuté au sein des services, et de préférence en amont de toute période de crise :

- de l’information des soignants sur les patients : quelles sont les raisons pour lesquelles un traitement est, ou non, institué? Qu’en attend-on? Quel est le pronostic?

- du recours plus systématique au traitement symptomatique, qui ne serait pas instauré qu'à la phase palliative;
- de l'élaboration d'un protocole sur les décisions thérapeutiques de fin de vie : quand arrête-t-on un traitement curatif? À quel moment intervient le traitement palliatif? Quand et comment gérer la communication avec la famille?

Les situations qui permettent, en dehors des actes techniques, de faire une réelle place pour la relation soignant-soigné et soignant-famille paraissent devoir être privilégiées : elles contribuent à un meilleur équilibre de la charge psychique des soignants.

Parallèlement, la mise en place d'un soutien psychologique dans les services est une solution bénéfique.

- *Actions de formation*

Elles peuvent porter sur la souffrance et l'épuisement professionnel, mais également sur la gestion des soins, le sens de la relation avec la maladie et la mort, l'accompagnement de fin de vie, les stratégies de défense individuelles et collectives, ou s'apparenter à des stages de gestion du stress.

Ces actions peuvent être bénéfiques, sous réserve de ne pas restreindre à cette seule mesure les actions de prévention collectives de la souffrance en milieu de travail.

Il faut en effet se méfier d'une certaine tendance à recourir systématiquement aux formations dès lors que se pose un problème. Cette attitude n'est en effet pas loin de valider l'idée que si les agents « *ne s'en sortent pas* », que si « *ça ne marche pas* » dans un service, la responsabilité en incombe aux agents qui n'y mettent pas du leur ou qui n'ont pas bénéficié d'une formation adaptée : toutes raisons qui amènent à penser – de façon erronée – qu'après une formation adaptée, cela ne peut qu'aller mieux...

Cette forme même de responsabilisation individuelle est source de souffrance pour le personnel.

## ► Conclusions

Nietzsche a dit : « *ce qui ne me détruit pas me renforce* »... mais « *sous réserve d'en avoir les moyens* » pourrait-on ajouter – boutade qui pourrait résumer l'approche de la souffrance au travail et du burn-out.

### **Rôle du médecin du travail**

Il a un rôle prépondérant à jouer dans la recherche des facteurs collectifs de souffrance au travail et dans leur prévention, même si, et chaque médecin du travail a du malheureusement en faire l'expérience, on a trop souvent tendance à penser que la personne qui relate ou met en évidence un dysfonctionnement est celle-là même qui le génère. C'est la fonction même du médecin du travail qui l'expose à ce travers.

Le médecin du travail peut être par ailleurs lui aussi tributaire d'une organisation qui peut peser sur sa « créativité » et être, comme tout le monde, en quête d'identité professionnelle. Même si le propos n'est pas, au risque de faire sourire, de parler de la souffrance du médecin du travail, il faut bien reconnaître que face à la souffrance du personnel qu'il recueille et aux demandes individuelles ou collectives qu'il reçoit et collige, il est parfois démuné : le seul savoir médical et les textes réglementaires ne sont pas forcément d'un grand secours.

**L'activité du médecin du travail ne se cantonne pas pour autant à une action de simple constat médico-administratif portant exclusivement sur l'individu.**

Son rôle n'est pas tant d'« évaluer » l'individu que les conditions et l'organisation même du travail : il a un rôle dynamique à jouer dans la recherche des facteurs collectifs de souffrance et dans l'élaboration de stratégies de prévention collectives.

**Il ne faudrait donc pas attendre uniquement de lui une réponse consistant à repérer chez un individu les signes de souffrance et d'épuisement professionnel, à orienter si besoin cet agent vers une prise en charge adaptée puis, bien sûr, à établir la fiche d'aptitude.**

Écouter et conseiller chacun fait certes partie de ses missions, mais également témoigner, fournir des modèles d'explication issus de l'organisation du travail et accompagner des mesures collectives de prévention.

Si le médecin du travail ne peut résoudre seul tous les problèmes de la vie au travail et de la souffrance qui peut en résulter, il a cependant un rôle pivot car il est le seul professionnel de santé, en permanence sur le lieu de travail, à occuper cette place privilégiée entre santé et travail. Ce qui ne dispense pas, en matière de souffrance au travail et de burn-out, comme dans de

nombreuses autres situations de relation entre le travail et la santé, de mettre en place des actions de prévention multidisciplinaires engageant l'institution.

Il est en effet toujours souhaitable de privilégier des actions associant plusieurs disciplines et/ou compétences et de favoriser une collaboration des actions dans un but de synergie et d'optimisation des résultats, toujours préférable au risque de juxtapositions d'actions similaires.

### ***Dépasser l'individualisation***

**On ne le dira jamais assez : la souffrance du personnel ne relève pas uniquement d'une problématique individuelle, mais de la confrontation avec un milieu de travail.**

L'imputation strictement individualisée d'un phénomène de souffrance qui renverrait aussi bien lors de sa mise en évidence que lors de sa prévention (modalités de recrutement, formation, accompagnement), au comportement ou à la personnalité du sujet qui souffre risquerait d'escamoter l'étendue des relations sociales, d'augmenter la division du travail et de sous-estimer les modalités d'une gestion économique : dimension collective qui semble de plus en plus faire défaut dans l'appréhension des différents problèmes rencontrés en milieu de travail.

Quels que soient les termes employés, largement investis par tous, tels que souffrance, stress, burn-out et peut-être demain harcèlement, il importe de dépasser, sans la nier, la responsabilité individuelle pour la resituer dans une dimension collective d'organisation du travail.

Il paraît également opportun de dépasser ce qui est la conséquence de situations mal vécues (avec une certaine tendance à se situer exclusivement dans le domaine des relations inter-personnelles et à « psychologiser » les rapports sociaux) pour s'attacher aux caractéristiques mêmes de ces situations de travail.

À force de se focaliser sur les conséquences, ne risque-t-on pas d'occulter certaines causes ?

Comment ne pas souffrir (quelle qu'en soit l'expression) lorsque plus personne ne sait qui fait quoi, qui décide, lorsque les pouvoirs décisionnels apparaissent souvent dilués, lorsqu'on en appelle à la participation de chacun pour valider des choix imposés.

Aussi après avoir parlé de la souffrance du personnel s'attachera-t-on peut-être un jour à parler de ce qui pourrait en être un facteur favorisant : à savoir une certaine forme de « maltraitance » en milieu de travail.

## ► Réponses du psychologue du travail

Qu'est-ce qu'un psychologue du travail? Est-il présent dans tous les établissements hospitaliers? En qualité de partenaire de la direction, peut-on se confier à lui? Commencer par définir ses fonctions pour clarifier le personnage est un préalable aux réponses qu'il peut ensuite apporter à l'institution.

En dépit des similitudes entre chaque établissement hospitalier, aucun d'eux n'applique la même politique en matière de ressources humaines. Se doter d'un psychologue du travail est une décision qui revient au directeur de l'établissement soucieux d'apporter au personnel les compétences d'un expert en mesure d'apprécier, d'analyser, d'écouter et de conseiller la personne en poste. Le psychologue du travail est donc un membre de la direction mais il fonctionne dans le respect du secret professionnel qui le lie à l'agent lorsque celui-ci fait état de ses difficultés.

### ***Les trois fonctions principales du psychologue du travail: le psychologue du travail, un clinicien du monde du travail?***

Trois fonctions prévalent chez le psychologue du travail mais elles ne sont pas exhaustives. Elles se complètent logiquement. La première se situe d'abord en phase d'accueil et d'évaluation de l'agent. La seconde s'exprime à travers le versant formation c'est-à-dire dans l'accompagnement des soignants face à leurs interrogations. La dernière se poursuit par une action plus personnalisée voire plus clinicienne lorsqu'il y a souffrance dans le travail.

La première mission consiste à accueillir le personnel soignant dans le cadre de son embauche puis d'en assurer le suivi d'intégration. Elle a un double objectif à la fois institutionnel et personnel. Soigner les malades nécessite approche et soins spécifiques qu'il faut maîtriser dans un cadre s'avérant de plus en plus complexe et difficile. Associer le psychologue à une pratique traditionnellement assurée par la direction des ressources humaines, est née de la volonté d'améliorer les compétences professionnelles dans un

souci d'obtention de prestations et de motivations optimales. Prendre en compte le malade, c'est aussi se préoccuper de celui qui le soigne donc s'assurer de la qualité de l'hôpital dans lequel on est hospitalisé.

Le second objectif de cette première mission est personnalisé puisqu'il s'agit d'offrir aux soignants une orientation qui soit la plus appropriée à leur profil afin de leur permettre plus tard une évolution de carrière cohérente, en adéquation avec leurs aspirations et leur personnalité.

La deuxième mission concerne la formation de l'encadrement à la gestion des ressources humaines. Elle a pour objectif d'aider les cadres à élaborer des méthodologies et des outils de management afin de promouvoir la qualité relationnelle et de développer leur sens de la négociation et de la gestion d'équipe.

La dernière mission porte sur l'intervention personnalisée et individualisée auprès des agents. Elle est essentielle lorsqu'ils sont enfermés dans des problèmes psychologiques ou comportementaux sévères. Un reclassement, une orientation vers un circuit d'aide, un conseil sur le parcours professionnel et sur l'agent lui-même, ou un changement de service peuvent s'avérer nécessaires mais tout aussi important est le soutien et l'écoute dans leurs fonctions calmantes.

De plus en plus, face à la violence exogène et endogène, le psychologue du travail est sollicité. Son expérience clinique et sa qualification universitaire en psychopathologie sont appréciés.

- *L'action « prévention du burn out » :  
première fonction du psychologue du travail*

### **L'évaluation du personnel**

La réussite d'un recrutement passe par l'adéquation optimum entre un profil de poste et le profil du candidat.

Embaucher un infirmier pour les urgences soulèvera des critères de sélection légèrement modifiés et ajustés par rapport à ceux qui sont souhaités par exemple en service de gériatrie. Chaque service développe ses spécificités qu'il faut retenir et exploiter. Elles sont généralement déclinées dans une fiche de poste, car celle-ci est indissociable de la démarche de sélection puisqu'elle pose clairement les missions du soignant, les attentes du service et ses particularités, ainsi que les compétences souhaitées. La fiche de poste est une photographie instantanée du lieu de travail qui

accueillera le candidat. Elle est posée comme un principe de réalité référent, le plus fidèle possible, engageant la responsabilité réciproque de l'institution et du soignant.

Outre l'identité du service et sa spécialité médicale qui requiert des aptitudes professionnelles identifiables, le psychologue se doit de réfléchir à la personnalité du candidat qui postule. L'évaluation n'est pas une introspection gratuite mais offre un regard sur les atouts ou les insuffisances de la personne. Les traits de comportement et la personnalité induisent, en effet, des conduites individuelles qui détermineront son adaptation aux situations stressantes (souffrance, mort, ambiance). Mesurer l'apparente robustesse qui contribue à l'équilibre de la personnalité (au sens où l'entend S. Kobasa sous le terme de *hardiness*) pose comme postulat de base la reconnaissance d'un engagement personnel dans une fonction professionnelle de plus en plus difficile à assumer. L'adaptabilité est aujourd'hui un atout majeur pour faire face à un monde professionnel de plus en plus difficile.

Dans cette démarche d'évaluation et au travers du thème qui nous occupe, le psychologue peut-il prévoir un futur burn out? Peut-il affirmer avec certitude l'hypothèse d'une inadaptation au contexte professionnel susceptible de se développer dans les prochaines années qui suivent l'embauche?

L'écart entre la réalité de la fonction et les aspirations du soignant s'expriment de façon polymorphe comme par exemple au travers d'instances idéales en décalage à la réalité. On l'observe encore dans l'angoisse qui se manifeste ou dans l'expression plus directe d'attente d'un poste plutôt que d'un autre. Ces modes de perception tels que les ressent le psychologue, l'incite à pousser plus en avant son investigation afin de s'assurer de la bonne correspondance entre les missions qui attendent le candidat et ses ressources personnelles et professionnelles.

Mais s'intéresser à un individu demande de l'inscrire dans son contexte professionnel. Un soignant s'ajuste au milieu ambiant et ce même milieu façonne l'individu. Travailler c'est intégrer un système relationnel interactif qui se révélera plus ou moins propice à l'évolution de chacun. On peut faire un «*arrêt sur image*» au moment du recrutement, mais on doit ensuite tenir compte de la personnalité du service et du résultat que produira cette rencontre entre lui et la personne. L'incertitude se situe là, à la frontière de l'identité du service et de celle du soignant.

On sait que le syndrome d'épuisement professionnel a besoin d'un terrain pathogène pour se développer. On ne devient pas « burnouté » par simple lassitude avec l'expérience. La compilation d'agents stressés conduit à l'épuisement. Ce n'est que lorsque les limites individuelles se fragilisent au contact des limites endogènes au service et à l'institution qu'il est permis de penser qu'une décompensation sur le mode de l'épuisement professionnel peut apparaître.

Ainsi donc, la dynamique évolutive, qu'elle soit personnelle ou organisationnelle, est facteur d'adaptabilité aux difficultés ambiantes. Ceci n'empêche pas, bien au contraire, d'appréhender la personnalité d'un candidat à l'embauche mais il faut, dans un deuxième temps l'imaginer dans son circuit professionnel.

Repérer la vulnérabilité ponctuelle d'un candidat, au moment de son embauche, peut se révéler un espace-temps pour lui donner des conseils appropriés et lui proposer son soutien en cas de nécessité, qui seront des garants de sa bonne adaptation future. Tout l'intérêt d'un psychologue du travail dans la situation de recrutement est de pouvoir repérer pour prévenir et accompagner le soignant dans sa carrière après avoir suggéré au directeur des soins infirmiers le service qui paraissait le mieux lui convenir. Associer également le cadre à cette procédure reste aussi la meilleure gageure d'une bonne intégration de son personnel.

En conclusion, le psychologue n'est pas un personnage tout puissant et magique, comme certains l'imaginent, ou inutile comme d'autres se plaisent à le croire. Il est un partenaire de la direction du personnel qui dispose d'outils que les autres n'ont pas et qui porte un regard peut-être plus compréhensif sur le candidat. Il prend en compte un contexte environnant et une personne amenés à se rencontrer et essaye de proposer la meilleure adéquation possible sachant que même le candidat apparemment le plus performant et le plus solide n'est jamais à l'abri d'un lieu perturbateur ni de moment de déstabilisation.

La synthèse des données dont il dispose, participe au bien-être des malades qui se situent au bout de cette chaîne et permet une première réponse au burn out par son intervention sur la meilleure adéquation personne-environnement.

### **Le suivi d'intégration du personnel**

**Tâche prescrite, tâche réelle : un écart qui dérange.** – Compte tenu de la procédure de recrutement qui a permis au psychologue

d'entretenir une première relation privilégiée avec le candidat soignant, il lui est facile de lui proposer par la suite un suivi d'intégration dans les semaines ou dans les mois qui suivent sa prise de fonction.

Une des options de ce suivi sera d'exploiter la fiche de poste afin de mesurer un possible écart entre la tâche réelle et la tâche prescrite. En effet, lorsque la tâche réalisée n'est pas conforme au contrat de base, ce déséquilibre peut induire une confusion des tâches mais surtout, par effet rebondissant, une confusion des rôles dont l'effet pervers produit la charge psychique.

Le psychologue dans cette phase de vigilance aide aux échanges qui pourraient par la suite déboucher sur une planification des missions.

Réfléchir à un dysfonctionnement organisationnel soulève parallèlement une problématique plus profonde, celle de repérer l'homéostasie dans laquelle travaille l'équipe. Un premier pré-diagnostic d'un système qui dérape, se joue à cet instant, lorsque le suivi d'intégration permet la libre circulation de l'expression et ce, avec d'autant plus d'authenticité qu'un nouveau venu porte sur la situation un regard neuf, non encore entaché par l'habitude.

Le psychologue, en exploitant les erreurs relatives au comportement dans le travail, ouvre un débat sur les possibles faiblesses adaptatives de la nouvelle infirmière tout autant que celles qui pourraient concerner la gestion particulière du service. L'objectif n'est pas de jeter l'anathème sur quiconque mais bien au contraire de saisir les causes pour enclencher une réflexion commune. L'erreur lorsqu'elle est analysée évite la répétition et donne du sens là où il était caché. Le fait de traiter des difficultés sans les condamner permet de reconstituer la genèse des dysfonctionnements. Les suggestions seront ensuite consécutives à la richesse des échanges.

### Exemple

Prenons le cas d'un aide-soignant recruté pour le centre de long séjour.

Cet homme, après quelques mois de prise de fonction, dérape sur le plan comportemental puisqu'on lui reproche d'avoir « fait preuve de violence à l'égard d'une personne âgée »

Le contexte est le suivant :

La malade, démente, hurlait depuis des heures. Préposé auprès d'elle, en fin d'après-midi alors qu'il ne pouvait supporter davantage ces cris, l'aide-soignant dans un geste impulsif, lui colle la main sur la bouche pour tenter de la faire taire. Ce geste sera interprété comme « une tentative d'étouffement ».

Lors de la rencontre entre le psychologue du travail et l'aide-soignant pour lequel il était demandé enfin un changement de service (demande qu'il avait d'ailleurs exprimé lui-même sans être entendu), l'explication est la suivante : L'équipe est presque exclusivement composée d'un personnel féminin. Tout naturellement, les collègues de l'aide-soignant l'envoient sur le terrain pour faire acte d'autorité auprès des malades. Les cas les plus lourds, au sens propre et figuré, lui sont systématiquement confiés. En revanche, le nursing, la toilette, les temps forts d'échange et les espaces de communication se réduisent comme une peau de chagrin. Toutes les tâches agréables et usuelles telles qu'elles sont décrites aussi dans la fiche de poste et qui ont provoqué sa candidature ont diminué au profit d'interventions urgentes que seul un homme pouvait assurer. Ce qu'il avait accepté au début devenait insupportable à la longue, source de stress, générateur d'usure et de fatigue mentale. On le voit, lorsque le travail n'offre plus la gratification élémentaire et lorsqu'il se double d'une confusion des rôles, le burn out n'est pas loin. Proposé au pool brancardage, cet aide-soignant a fait preuve d'une adaptation rapide. Il s'est révélé non seulement opérationnel mais également calme sans aucune manifestation caractérielle comme certains auraient pu le craindre.

Suivre le personnel interrogé quant à la charge de travail et s'apprécie au cas par cas, entre individus.

**Le suivi d'intégration : une fonction qui valide le recrutement.** – Permettre un suivi d'intégration offre un autre avantage, celui d'assurer une démarche d'accomplissement qui vient clore le recrutement.

Après la phase d'accueil du nouveau collègue, un temps plus long d'adaptation pour tout le monde, infirmier et équipe, se met en place. Puis apparaît le consensus collectif sur les fonctionnements professionnels du nouveau venu et enfin s'établit une confiance réciproque qui permet l'appartenance à part entière et définitive de l'infirmier(e) dans le service.

Suivre une personne dans son intégration, de la phase d'accueil à l'appartenance complète, a ici une double raison d'être.

Pour l'hôpital, constater la satisfaction exprimée du soignant est une validation de la procédure de recrutement. Le choix du candidat et son orientation sur le service semblent avoir été les bons.

Pour l'agent, la démarche s'apparente au soutien. La possibilité d'échanger sur sa prise de fonction est une mise à plat qui dégonfle les problèmes et rassure.

Nous ne sommes plus uniquement dans l'analyse des troubles fonctionnels du service. Nous sommes dans l'accompagnement psychologique en regard de l'inquiétude qui s'observe chez ceux qui débutent ou qui connaissent des épisodes de doute. Il est normal

d'avoir des états d'âme comme il est classique d'observer une confiance qui s'installe grâce à l'expérience et à la reconnaissance de son professionnalisme.

Améliorer un processus d'intégration œuvre pour la réussite future du soignant.

À travers l'entretien du suivi d'intégration, les liens entre les exigences au travail et les traits de personnalité sont soulevés puis décodés ce qui, manifestement, offre de nouvelles perspectives. Prendre conscience de ses propres limites et savoir repérer celles du service est un ajustement indispensable au monde du travail. On se découvre soi-même dans la confrontation aux autres et la compatibilité entre les personnes s'étaye ensuite sur des modes de réponses adaptées : rien n'est pire que l'absence de logique apparente.

Une autre possibilité d'appréhender les premiers signes de fatigue chez le soignant consiste en une exploration de ses sentiments par le biais d'un questionnaire support exploitable en entretien<sup>32</sup>.

### Exemples

— En fin de journée il arrive qu'on se sente extrêmement fatigué. Pour vous, qu'en est-il? Dans votre travail, il peut y avoir un certain nombre de motifs d'insatisfaction. Qu'avez-vous ressenti? Avec qui (collègues, médecins, patients)?

— Dans le travail tout ne va pas comme on l'espère. Pouvez-vous dire si vous avez eu des contrariétés aujourd'hui même pour des petits riens? Avez-vous été agacé, en colère, ...?

— Le manque de temps ne permet pas toujours de faire les choses aussi bien qu'on le souhaiterait. Avez-vous eu cette impression? Racontez ces motifs d'insatisfaction.

— Certains jours, on est cruellement déçu par son travail ou triste à cause d'événements professionnels. Pouvez-vous en parler?

L'accent est mis sur les sentiments : fatigue, insatisfaction, colère, déception... et permet d'apprécier le poids de la contrainte psychique.

Suivre le personnel dans son intégration est la deuxième mission du psychologue du travail qui s'inscrit à la fois dans un champ individuel et institutionnel puisqu'il aide à la reconnaissance des points sensibles du soignant et du service. Son rôle pilote dans l'interprétation des manifestations psychologiques et situationnelles est possible parce que son regard sensibilisé à l'ergonomie se double

32. Estry-Béhar M. – *Travailler à l'hôpital*. Éditions Berger-Levrault, Paris, 1989.

d'une écoute clinique. Cette double approche contribue au dépistage du syndrome d'épuisement professionnel.

- *L'action « formation sur le burn out » :  
deuxième fonction du psychologue du travail*

De même que le psychologue intervient auprès des soignants, de même il est naturellement amené à fonctionner avec les cadres notamment lors d'animation de formations dans le champ de la gestion des ressources humaines et de la relation à l'autre. Cette mission peut-elle être un plus dans la prévention du syndrome d'épuisement professionnel?

Le concept encore peu familier de syndrome d'épuisement professionnel dans le monde du travail ne prédispose pas les cadres à comprendre ce qui arrive aux soignants lorsque ceux-ci manifestent leur souffrance au travail sous des formes comportementales à l'évidence peu appréciées. Le cadre imagine volontiers que la personne « *a un problème* » et il a tendance tout naturellement à le mettre sur le compte de sa vie personnelle ou au pire, sur un trouble psychologique qu'il ne sait souvent pas nommer et qui, à la longue, s'entache d'un jugement de valeur tel que « *il est paresseux* », « *il y met de la mauvaise volonté* », etc. Toutes ces diverses appréciations arrivent toujours aux oreilles du soignant, ferment le dialogue et ne permettent pas de résoudre une situation difficile mais, au contraire, risquent de la faire évoluer sur un mode conflictuel.

On observe également couramment face à l'inaptitude de l'agent une protection quasi maternelle du cadre et de l'équipe parfois (le paradoxe est là) jusqu'au jour où chacun n'en pouvant plus rejetera l'agent avec autant de conviction qu'il a mis à le protéger.

L'approche psychologique de la personne ne fait pas partie de la formation dispensée à l'école des cadres. Certains soignants, ayant évolué par ancienneté, n'ont jamais eu l'occasion d'adapter leurs connaissances, passant sans transition du statut d'infirmier à celui de cadre. Aussi, lorsqu'il faut manager une équipe avec toutes les difficultés que l'on connaît, cela devient presque une mission impossible de conjuguer management avec intuition et sens psychologique. Des repères s'avèrent donc nécessaires pour comprendre ce qui se joue sur la scène quotidienne du travail soignant.

C'est donc dans un souci de développement des qualités de management des cadres que le psychologue est amené à animer des

formations et à participer à des actions de communication en liaison avec les responsables de formation.

Son intervention peut porter sur de nombreux modules mais nous retiendrons surtout ceux traitant de l'enrichissement à la qualité d'écoute, de l'information sur l'évaluation des agents ou encore sur les outils à maîtriser pour élaborer une fiche de poste ou mener un entretien.

Au cœur de ce listing, une des réponse du burn out pourrait être la création d'une formation qui porterait d'une part sur la définition du syndrome et la description de ses signes cliniques, d'autre part sur la collecte d'informations psychopathologiques de base qui permettrait de se repérer dans une nosographie psychiatrique un peu lourde. Il ne s'agit pas de se lancer dans un traité de psychiatrie, mais de permettre d'élaborer une réflexion autour de certaines évidences quotidiennes qui trouvent leurs réponses dans cette connaissance de l'homme et de ses comportements.

Participer à la bonne marche d'un hôpital oblige à des réajustements et donc à des besoins en formation. Les cadres sont les premiers concernés. Ils sont à la fois sur le terrain de soin, à la fois dans le management; à la fois tenus de composer avec l'équipe médicale et avec la direction. Cette fonction relationnelle les projette dans des situations polyvalentes où tous les scénari sont possibles, d'où la nécessité absolue de s'adapter chaque fois en étayant son savoir-faire sur des repères appris. La motivation ne va-t-elle pas de pair avec une certaine qualification?

Contribuer à élargir les compétences du cadre en matière de management passe par des thèmes qui portent aujourd'hui autant sur l'organisation du travail que sur les sciences humaines. Réfléchir au management, c'est se doter d'outils pour encadrer et d'une réflexion personnelle, (peu quantifiable), ô combien nécessaire pour comprendre et écouter les autres!

Pour les soignants, la démarche semble aussi signifiante. Mettre en mots le métier avec son vécu et ses limites est un espace de paroles rassurant qui annule les différences car chacun se reconnaît dans l'autre. Il permet de se sentir moins seul et ouvre sur les mêmes connaissances apprises du syndrome d'épuisement professionnel.

La formation comme outil évolutif et recherché par les soignants est loin d'être un fait nouveau. Ce qui l'est de plus en plus en

revanche est l'impossibilité à parfois en disposer pour des causes organisationnelles internes au service.

On entend souvent : « *le service tourne mal en effectifs réduits* ». Les raisons sont réelles mais la logique d'un tel discours contribue du même coup à l'entretien d'un cercle vicieux qui plonge ses racines dans un double champ.

D'une part le refus peut parfois provoquer une frustration supplémentaire qui contribuera à la fatigue déjà exprimée de façon latente par le soignant à travers cette demande. Si tel est le cas, on peut comprendre qu'un rejet soit vécu comme un refus d'entendre son malaise et ne peut qu'aggraver son épuisement. Il s'agit toujours pour le cadre de décoder une demande et de comprendre ce qu'elle recouvre : est-ce une fuite en avant parce qu'on n'en peut plus? est-ce une démarche qui porte sur des objectifs professionnels?

D'autre part le cadre et/ou la direction qui refusent l'agrément ne réalisent pas que, derrière cette demande, se profile un moyen de ressouder une équipe à la dérive. Celui qui revient de formation peut en effet transmettre ses nouveaux acquis à ses collègues et provoquer du même coup une communication qui n'avait plus cours dans une équipe morcelée par des pratiques individuelles et isolées. Le retour d'informations est parfois un bon moyen indirect pour rétablir une situation bancaire. Échanger sur une pratique professionnelle permet de crever bien des abcès et de soulever enfin les non-dits.

Cet « appel d'air » que représente la formation a des répercussions d'abord individuelles mais finalement collectives. Son coût parfois invoqué est une réponse qui colle là encore aux situations. En s'en distanciant, on s'aperçoit que ses répercussions à moyen et long terme sont au contraire bénéfiques à tout le monde. Un agent qui n'est pas démotivé coûte beaucoup moins cher qu'un collègue absent ou malade. Il semble par conséquent souhaitable qu'une formation s'insère dans l'organisation du service après qu'elle ait été revêtue de son vraie sens.

- *L'action « soutien thérapeutique face au burn out » : troisième fonction du psychologue du travail*

Cette action représente la dimension la plus clinique du rôle du psychologue du travail.

Cette dimension est consécutive aux états d'épuisement déjà ressentis par le personnel soignant et installés depuis trop longtemps pour qu'un simple suivi d'intégration enrayer le dispositif en poste.

L'activité professionnelle est largement perturbée, la personne s'arrête de plus en plus souvent, elle est fréquemment remise à disposition du bureau du personnel par un cadre qui sature après avoir fourni tous ses efforts. La fragilité est telle qu'il ne semble pas que la personne puisse continuer à travailler sans qu'une analyse approfondie de sa situation ne soit entreprise.

### **Choix professionnel et burn out**

Les raisons qui poussent l'infirmière à choisir ce métier reposent sur de multiples paramètres en lien probablement avec son histoire personnelle et sa personnalité.

Manifester son altruisme, faire preuve d'amour et de compassion, construire toute une vie professionnelle sur le don de soi n'est pas donné à tout le monde. Il faut des qualités d'ouverture et une aptitude à l'empathie qui s'entretiennent et qui correspondent en même temps à des besoins personnels profonds.

Une des composantes qui expliquerait ce choix professionnel trouverait son origine dans un besoin de réparation narcissique, en donnant aux autres ce qui a fait défaut pour soi. Avancer cette hypothèse ne veut pas signifier qu'une «insuffisante ou une mauvaise dose affective» des parents à l'égard de l'enfant est représentative de l'histoire de chacun (qui pourrait en effet déterminer la charge affective adéquate!), mais que tous nous sommes uniques et disposons d'un patrimoine d'attente affective variable et déterminant pour notre orientation professionnelle.

Toutes les professions à caractère relationnel ont ceci en commun qu'elles satisfont les propres besoins du sujet en lui offrant la possibilité d'être utile mais aussi en lui permettant ainsi de se (re)construire une identité en développant son estime de soi. L'identité professionnelle construira à son tour l'identité personnelle en mal de réalisation.

La reconnaissance qu'un patient voue aux soignants ayant contribué à sa guérison ou à son soutien moral est un exemple classique qui contribue au renforcement de cette composante de la personnalité. L'aide-soignant ou l'infirmier(e) aménagent dans cette réalité un espace de vie qui les protège d'une souffrance souvent inconsciente.

Réparer une perte de l'ordre parental reste cependant un moteur éminemment porteur et efficace qu'il faut se garder de condamner. Il faut admettre cependant qu'il y a prise de risque à se lancer pourtant dans l'aventure hospitalière qui, dans sa structure initialement accueillante voire maternante, n'offre pas toujours l'assistance souhaitée aux yeux de ceux qui recherchent son support nécessaire à leur réalisation.

Les personnalités plus particulièrement fragiles dites *border line*<sup>33</sup> ou narcissiques résistent moins bien aux aspects contraignants et stressants de la structure. Lorsqu'ils ne bénéficient pas d'un soutien moral constant, de preuves d'amour ou d'un service qui soit « contenant », tout s'écroule. L'hôpital les protège inconsciemment d'un danger contre lequel ils luttent (qui se manifeste sous la forme de dépression souvent cachée) et qui provoque une dépendance se jouant sur un mode affectif permanent. Dans ce lien qui s'institue, la frustration est difficilement supportable et source d'angoisse ou de révolte. Le monde devient menaçant, trop puissant et opposant, car sous-tendu par la crainte de plus être aimé.

Choisir ce métier comme n'importe quel autre ayant une dimension de soin ou de soutien, n'aboutit-il pas à un paradoxe ?

En effet, on devient soignant pour soigner, mais on soigne en même temps une part de soi-même. Parallèlement, on se fragilise au contact des stresseurs environnementaux, organisationnels, relationnels et psychologiques car intégrer un lieu professionnel aussi complexe que la structure hospitalière n'est pas si rassurant et protecteur qu'on le croyait initialement.

Est-ce le soignant qui choisit son métier ou est-ce le métier qui le rattrape ?

### **Psychopathologie du travail**

Le psychologue en milieu hospitalier répond à un besoin des soignants, celui d'être écouté et reconnu dans leur souffrance mentale et dans leur épuisement professionnel.

Prendre en compte la participation affective de l'homme au travail et tenter d'élaborer une réponse aux contraintes personnelles et organisationnelles sont des objectifs que se donne le psychologue au service du personnel soignant.

---

33. *Border line* : état limite : structure de personnalité caractérisée par son instabilité et sa dépendance à autrui malgré une apparente hyperadaptabilité de surface.

La souffrance, souvent masquée, est repérée puis élaborée. Elle peut ensuite déboucher sur un équilibre entre le désir du soignant et la réalité du métier.

Le burn out fait émerger des histoires anciennes et refoulées comme des deuils mal résolus ou des liens ambigus qui sont réactivés et sur lesquels la personne a continué de construire sa pratique professionnelle. Le monde professionnel se heurte au monde privé dans un aménagement parfois douloureux. L'idéal du Moi<sup>34</sup> n'est pas conforme à la réalité vécue, infligeant des blessures narcissiques qu'il faut décrypter.

Dans une démarche de soutien clinique, la réponse qu'apporte le psychologue est pratiquée soit dans sa forme individuelle soit dans sa forme collective. La première se traduit par des entretiens personnels consécutifs à la demande. La seconde s'exprime par des groupes de paroles selon les besoins exprimés dans les services. Chacun est gouverné par sa propre sensibilité et reçoit la réponse lui convenant le mieux.

Le conflit entre le quotidien et la quête d'un idéal de fonctionnement est un autre point d'impact qui conduit presque à tous les coups au burn out. Nombreux sont ceux qui expriment leur refus d'admettre la mort de leur patient dans ce qu'elle représente de toute-puissance mise en défaut. Cet écart trop grand entre l'idéal du Moi et le réalisable, doublé de l'absence de gratification par « échec de la guérison », conduit aux symptômes dépréciateurs sur soi-même et à une culpabilité à connotation dépressive. On se doit d'être compétent et, pour le devenir d'être tout-puissant, ce qui se vérifierait par la guérison des malades. L'objectif inconscient sous-jacent est d'acquérir la certitude sans cesse renouvelée d'être aimé : prisionnier du regard des autres, le soignant, à ce prix, se sent exister. Ne pas être reconnu sonne comme une menace tant l'émotionnel domine le champ narcissique.

On comprend qu'il faille dépasser en permanence ses limites, se mettre en tension, privilégier l'espace professionnel au détriment parfois de la vie privée (heures supplémentaires...), sous peine d'être destabilisé psychologiquement. Certains tiendront même à coup de médicaments ou d'alcool, de quoi leur assurer une puissance ponctuelle et le tour est joué... on règne en maître mais dans le stress et le burn out! En France, la cadence est parfois terrible

---

34. Idéal du Moi : instance freudienne. Modèle d'identification auquel le sujet essaye de se conformer.

mais ne tue pas. Au Japon, on en meurt, le «présentéisme pathologique» (voir *Le Monde* du 9 avril 1998) étant une défense comportementale adoptée couramment et entretenue en particulier par la peur conjoncturelle.

L'intolérable abandon que provoque la mort renvoie à leur démarche gouvernée par une volonté de perfectibilité qui menace leur équilibre personnel. Dans ce constat d'échec narcissique s'engouffre la remise en cause de leur fonction et de leur engagement quand ce ne sont pas les collègues ou l'équipe qui sont rendus responsables, signe que des difficultés d'intégration se surajoutent à une problématique d'ordre psychologique.

Les personnes enlisées dans cette situation développent un état anxieux qui les obligent à renforcer leurs défenses et à rigidifier leur pensée et leur fonctionnement. L'impact des technologies nouvelles, mais aussi la personnalité narcissique pour certains, contribuent au développement d'une frustration et d'un état d'effondrement qui représentent une indication d'aide pour le soignant. Celle-ci peut être proposée par le psychologue du travail soit au cours de leurs échanges, soit par une orientation vers une aide extérieure après un ou plusieurs entretiens nécessaires à la prise de conscience de soi-même.

La satisfaction au travail est une perception singulière mettant en liens des besoins, des attentes et des désirs. Elle est fragile et fluctuante en constant équilibre, devant être fécondée par un environnement et des analyses de situations personnelles et permanentes. La motivation est à la croisée de deux facteurs : l'apport de la personnalité et la réponse de l'environnement.

Un paramètre vient souvent compliquer la solution d'aide, celui de la couverture affective dont a bénéficié le soignant, un temps de protection de l'équipe qui étouffe les difficultés du collègue en les rendant silencieuses. Nier l'existence d'une souffrance qui a toutes les chances de se développer avec le temps peut aboutir à des situations désastreuses allant jusqu'à parfois des conduites suicidaires.

Un soignant ne se fait pas soigner uniquement par son cadre ou par ses collègues. Ils n'en ont ni la disponibilité ni la compétence, étant trop impliqués, trop proches de leur collègue. On doit reconnaître l'indispensable bien-être que procurent une bonne ambiance et une solidarité d'équipe ainsi que la compréhension qu'ils peuvent avoir d'une situation dans laquelle ils peuvent d'ailleurs peut-être un jour basculer, mais en aucun cas des agents

ne peuvent assumer seuls des responsabilités psychothérapeutiques. Chacun son rôle !

Lorsqu'une aide psychothérapeutique s'avère nécessaire et lorsque le mauvais état psychologique de la personne dépasse le simple soutien, il n'y a pas lieu de l'ignorer. Croire qu'en protégeant l'agent il s'en sortira, est un leurre qui s'apparenterait presque à une confusion identitaire soignant-soigné. Ne reconnaît-on pas dans cette volonté de toute-puissance enfouie, le fameux besoin de réparation ? Tout réparer, toujours, tout le temps et pour tout le monde ne s'arrête pas aux patients mais dépasse le geste professionnel pour devenir un réflexe posé sur toutes les situations.

Il est extrêmement important de connaître ses limites sinon, croyant bien faire, on contribue à l'évolution pathologique dans laquelle le soignant s'enferme. Connaître ses limites vaut pour chacun comme pour l'institution. Lorsque celle-ci impose à une équipe un trop grand nombre d'agents en difficulté, elle produit une surcharge et ne contribue pas à apporter une solution adaptée : l'orientation sur un expert ayant pour fonction d'écouter et de conseiller. Il faut décharger les équipes d'un poids qui contribue à la charge psychique.

### **Conclusion**

Du triple objectif de la fonction de psychologue du travail en secteur hospitalier qui a été défini et analysé dans ses grandes lignes, on retiendra l'axe préventif.

L'aide au recrutement est en amont de la chaîne de soin des malades en retenant les nouveaux soignants. Le suivi d'intégration renforce cette démarche.

Le développement de modules de formation permet en deuxième instance de découvrir ce syndrome puis d'y faire face. Informer ouvre la voie à de nouvelles perspectives de management, donne de l'élan et de l'imagination quand le métier «*tourne en rond*», et rend plus responsables et motivés les professionnels dès lors qu'une situation s'éclaircit grâce à des données nouvelles.

Enfin, écouter, conseiller et orienter le soignant qui le demande est le troisième objectif en réponse à un besoin constant. Le soutien en milieu hospitalier, mesure à la fois personnelle, collective et institutionnelle apporte une solution lorsque l'épuisement professionnel est présent.

La prévention, la formation et l'accompagnement sont des mesures appropriées à la prévention et au traitement du SEPS

mais elles ne sont pas les seules réponses. Il existe d'autres moyens d'investigations collectives, institutionnelles qui permettent d'aborder le SEPS.

## Les autres approches institutionnelles du SEPS

Ces schémas d'investigation peuvent permettre aux acteurs professionnels de proposer de manière concrète des investigations sur ce thème. La mise en œuvre d'une étude n'est jamais innocente. Les psychosociologues savent bien que le seul fait de poser une question au sein d'un groupe humain donné modifie les comportements des personnes ou leur perception. Nous l'avons personnellement plusieurs fois expérimenté à l'occasion d'enquêtes sur des phénomènes subjectifs tels que la perception de la douleur, l'accueil, la qualité de vie ou la communication médecin-malade. Le même phénomène s'est reproduit dans le service qui a été un des lieux d'évaluation du burn out en réanimation pédiatrique.

Évaluer augmente la sensibilité des personnes au thème étudié.

Les deux schémas proposés sont complémentaires. Le premier est une application pratique de la technique d'audit au syndrome d'épuisement professionnel des soignants dans un cadre d'un hôpital ou d'une clinique. Le second permet de mener une discussion et une réflexion en vue d'une recherche de solutions ou d'objectifs prioritaires, une fois un état de burn out constaté. Ces deux pistes ne sont que des esquisses, à chacun de les adapter, de les critiquer et de les modifier.

### ► L'intervention d'audit ou l'analyse psychosociologique

#### **Définition**

Le principe de l'audit est de se prononcer sur la qualité d'un système de gestion avec les risques encourus et les potentialités qu'il recèle. Il renseigne sur l'efficacité et la fiabilité internes au service et permet de vérifier l'accomplissement de certaines règles de fonctionnement comme d'anticiper sur les événements qui modifieront le cours des changements.

L'objectif de l'audit dans le domaine qui nous intéresse est de rendre compte de l'ampleur du problème au cœur d'une population soignante d'un service quand celle-ci exprime des signes manifestes de fatigue soit par une ambiance déplorable soit par un

absentéisme (ou un présentéisme) important soit par une fuite du personnel dans un turn over répété soit encore par des accidents de travail plus nombreux qu'ailleurs.

Rechercher les facteurs en cause et y remédier en aboutissant à une solution pratique est une réponse à laquelle prépare l'audit.

Le terme d'audit convient-il à une telle interrogation? Il implique généralement automatiquement un aspect financier qui n'est pas, nous semble-t-il, la véritable attente d'un service hospitalier même si celui-ci pose comme dysfonctionnement repérable la mauvaise gestion en matériel pour cause de budget « mal ficelé ».

L'audit en entreprise médicale implique aussi une exploration des rapports humains et des conflits possibles. En ce sens, il apparaît plus adapté de parler d'analyse psychosociologique car, à travers elle, nous soulèverons les questions les plus diverses : relationnelles, budgétaires, médicales, organisationnelles, etc.

### ***La procédure***

Un certain nombre d'étapes constitue la procédure de l'analyse psychosociologique. Au nombre de six, elles sont successives et permettent d'explorer dans un déroulement cohérent une méthode un peu complexe.

Dans un premier temps, il s'agit d'analyser la demande, puis, dans un deuxième et un troisième temps, d'utiliser des outils d'évaluation. Une quatrième étape sera l'enquête de fond sur le terrain. Une fois celle-ci terminée, le diagnostic sera posé pour aboutir à l'ultime étape, la restitution des résultats.

- *L'analyse de la demande*

Qui fait la demande? Qui la reçoit?

Suggérée par une ou plusieurs personnes dans le service, elle ne peut s'exprimer officiellement que par les personnes ayant autorité, le chef de service et son cadre supérieur infirmier. Associer les médecins à l'équipe qui souffre et qui a provoqué la demande est incontournable. Le chef de service traitera ensuite avec la direction de l'hôpital afin de lancer la procédure.

La demande est reçue au plan local : experts locaux, CCM, ... qui fonctionnent comme un filtre rejetant des demandes inconsidérées ou injustifiées. Si la demande aboutit, elle remontera vers le groupe d'experts qui assurera la démarche.

- *La distribution de questionnaires*

On a longuement analysé les divers questionnaires qui mesurent le burn out.

Les plus fiables sont le MBI de Malash pour ressentir le vécu professionnel, le MSP exploité par Lidvan d'après Lemyre, Tessier et Fillion, qui porte sur le stress perçu, et enfin le MPCII de G. Lidvan pour le repérage des comportements adaptatifs actifs et passifs. D'autres sont possibles. Tous seront remplis de façon anonyme.

- *L'entretien individuel*

L'étape est lourde et longue puisqu'il faut contacter bon nombre du personnel soignant. Venant compléter les questionnaires, l'entretien individuel à caractère semi-directif de préférence repose sur une grille qu'il faut préalablement élaborer.

Concernant le choix des personnes interrogées, faut-il voir tout le monde ou se contenter d'un échantillon tiré au hasard? Quels en serait les critères et le nombre? Peut-on envisager de briser l'anonymat? Les questions en matière de méthodologie ne sont pas fixées à l'avance tant les situations sont polymorphes.

- *L'étude sur le terrain*

Elle constitue l'enquête de fond.

### **Les malades**

Un premier champ à explorer porte sur la population des malades : leur âge, la gravité de leur cas, les pronostics plus ou moins sombres... tout ce qui a trait au type de pathologies et à leurs effets possibles sur les soignants.

### **Le personnel**

La reconnaissance des problèmes passe par l'approche aussi bien qualitative que quantitative : sont-ils en nombre suffisant? Sont-ils formés? Quel est leur mouvement : turn over, recrutement, absentéisme, accidents de travail, fuites en formation? Quels horaires occupent-ils?

### **Les locaux**

L'environnement et sa logistique sont des agents stressseurs bien connus. Les lieux sont-ils exigus, propres, dans une température et

une sonorité supportable? Le matériel neuf ou vétuste, suffisant ou toujours en manque?

### **L'histoire**

La culture d'un lieu de travail est fortement liée à son histoire. Il s'avère donc toujours important d'avoir dans une équipe, une ou des personnes qui sont la mémoire d'un service et de ses fonctionnements passés. L'analyse de l'identité du service apporte son lot d'informations et éclaire sur les jeux souterrains entre collègues et grades et sur les enjeux de pouvoir, notamment sur les acquis qui traversent le temps sans qu'on puisse s'y attaquer.

### **L'information**

Creuser l'information et en faire l'inventaire apportent déjà une explication sur le mode de communication. Les réunions existent-elles et sous quelle forme? Existe-t-il un staff infirmier, des groupes de paroles, un psychologue? Quels sont les supports d'informations oraux et écrits? Comment se fait la formation initiale spécifique et continue, le tutorat des jeunes diplômés et des étudiants?

Toutes ces questions soulevant des préoccupations humaines, matérielles et psychologiques sont appréhendées lors de l'enquête sur le terrain.

- *Le diagnostic*

Il s'avère possible de le poser, une fois le recueil de données analysé. Il est un constat, une synthèse, présentée selon ce qui se dégage, regroupée en une partie positive et une autre plus critique puis exposée après avoir été élaborée.

- *La restitution des résultats*

Cette dernière étape voit l'analyse psychosociologique aboutir avec le compte rendu, au chef du service et aux cadres, des résultats obtenus au cours de la procédure d'expertise. Cependant, un retour peut aussi se faire auprès de l'équipe, destinataire au même titre que le chef de service. La décision du mode de rendu dépendra des constats de l'analyse psychosociologique en fonction des facilités qu'il y a, ou non, à dire les choses.

Dans tous les cas, l'explication ne peut se faire, à notre avis, qu'oralement afin de répondre le plus justement aux questions soulevées et aux réactions induites. Le dialogue s'instaure entre experts et

demandeurs sur la base d'une transmission aussi transparente que l'a été la procédure. Des diapositives peuvent venir illustrer les propos.

### **Conclusion**

L'analyse psychosociologique est une prospection longue et minutieuse du problème de lassitude des soignants qui a pour objet la compréhension des conflits et pour but la proposition de solutions à la fois rapides et acceptables.

Dans son principe, elle est un examen de l'état des lieux qui se saisit du fonctionnement d'une unité pour en réviser les rouages et sa structure de pilotage. Sauvegarder les actifs et les ressources tout en impulsant un changement, tel est le résultat capable d'optimiser une gestion qui dérape et épuise son personnel.

L'avantage premier d'un « audit » est de pouvoir transmettre ce qui ne peut plus être dit, car l'appréciation est extérieure au service et ne porte pas de jugements sur les personnes. Il donne ensuite des indicateurs de base et interprète les phénomènes observés. Il est un « porte-paroles » bienveillant du groupe. Enfin, il est un outil de management qui éclaire et répond aux interrogations en réactualisant un fonctionnement caduque.

### **► Méthode d'analyse en cinq points**

Les facteurs organisationnels et institutionnels qui interviennent dans le genèse du SEPS sont multiples et complexes. Nous en avons vu plus haut la liste. Un diagnostic de burn out une fois posé, il faut tenter d'initier une réflexion et d'utiliser le potentiel d'espoir éveillé par la question posée. Cette « méthode en cinq points » est un exemple d'approche dynamique dans le cadre d'un travail d'équipe afin de déterminer des priorités d'actions.

#### ***La première question concerne les objectifs et le sens du travail d'une équipe***

**Les objectifs et les responsabilités du service sont-ils suffisamment clairs pour chaque membre de l'équipe ?**

Les types de patients, les types de pathologies évoluent. Les traitements changent, les objectifs aussi. Les limites thérapeutiques ne sont pas les mêmes au cours des années. Ceci rend nécessaire **la**

**reformulation des objectifs et du sens de travail d'une équipe** soit dans sa globalité, soit vis-à-vis d'un objectif donné. Il peut s'agir de la prise en charge de nouvelles pathologies. Le sida en est un exemple récent. L'arrivée de nouvelles thérapies risque de modifier les perspectives pour les patients. Des moratoires sont parfois nécessaires devant des échecs etc.

Aborder cette première question peut nécessiter l'apport de données médicales, scientifiques, mais aussi humaines, psychologiques et justifier des discussions éthiques.

### ***La deuxième question concerne les soutiens***

**Pour assumer ces objectifs, les soignants ont-ils un soutien suffisant?**

Le problème des soutiens est envisagé en fin de chapitre. Il s'agit des soutiens sur les plans émotionnel et psychologique, sur les plans hiérarchique et médical, mais aussi sur le plan cognitif (les soignants ont-ils la ou les formations ou informations suffisantes pour assumer leur rôle?).

### ***La troisième question concerne l'ambiguïté des rôles***

Nous savons combien ce problème était source de désorganisation et de stress au sein d'une équipe. La question peut donc se formuler ainsi :

**Les rôles et les fonctions de chacun sont-ils suffisamment définis pour permettre réellement à chacun d'assumer ses responsabilités?**

Cette question concerne les équipes soignantes, y compris les cadres et les autorités médicales.

### ***La quatrième question concerne les aspects ergonomiques du travail***

L'ergonomie concerne non seulement les aspects techniques mais aussi socio-organisationnels du travail. Les études ergonomiques impliquent des études sur le terrain afin que le travail puisse être réalisé dans le respect de la santé et de la sécurité des hommes avec le maximum de confort et d'efficacité.

**Une analyse ergonomique permet de répondre en particulier à la question de l'organisation technique du service. Est-elle adaptée pour remplir ses fonctions et ses missions ?**

Nous plaçons cet aspect en quatrième position car ce travail fait appel à des spécialistes extérieurs au service. Il nous semble utile que soient d'abord examinées les trois premières questions.

**Les dotations**

Ce n'est qu'en cinquième position que nous posons la question des dotations car c'est souvent la première demande qui est formulée (souvent à juste titre) quand on aborde le problème de l'épuisement professionnel.

**Les moyens matériels et en personnel sont-ils actuellement suffisants ?**

## **Les soutiens et les groupes de paroles**

Parmi les moyens de prévention, le soutien occupe une place centrale. Il est demandé par tous. Quand il est présent, il est efficace. De tous les facteurs analysés dans les études sur l'épuisement professionnel, il est celui qui est le plus régulièrement retrouvé comme facteur déterminant. **Les soutiens en milieu de travail ont un effet modérateur sur la relation entre le stress perçu et l'épuisement professionnel.**

### **► Qu'appelle-t-on soutien ?**

Les soutiens professionnels s'intègrent dans le cadre du support social. Développer des soutiens, c'est faciliter le support social sur les lieux de travail. Le support social intervient au niveau du stress perçu selon trois mécanismes d'actions :

- 1) un effet direct sur la santé,
- 2) un effet réducteur des tensions et des conflits,
- 3) un effet tampon ou interactif, protecteur de l'individu lors de la confrontation au stress<sup>35</sup>.

35. Servant D. – « Stress et maladies ». *Les cahiers FMC Psychiatrie*, juin 1997, suppl. 201, p. 17-21.

C'est pourquoi réfléchir sur la notion de support est une des pierres angulaires de la stratégie de réponses au syndrome d'épuisement professionnel.

Qu'appelle-t-on soutien ou support social?

Ce terme regroupe différents éléments. Il désigne soit l'existence et le nombre des relations entre les personnes (intégration sociale), soit les propriétés structurelles d'un réseau social, soit le rôle de support proprement dit.

Faciliter le support social implique la reconnaissance de l'autre et de sa fonction, une bonne qualité de communication ou un désir d'améliorer cette dernière.

La notion de soutien en milieu hospitalier se décline sur **deux modes : les soutiens des pairs et les soutiens venant des supérieurs hiérarchiques**. Ainsi on peut définir une dimension horizontale (les pairs) et une dimension verticale du soutien. Ces deux dimensions sont complémentaires, se soutiennent mutuellement mais ne sont pas interchangeables. Répondre à un dysfonctionnement d'une équipe par un groupe de parole infirmier ne permet pas, par exemple, de résoudre le sentiment d'isolement et d'absence de soutien de la part de la hiérarchie médicale.

Une des premières étapes est de **permettre l'expression verbale et/ou écrite des difficultés**. Il s'agit là du début et de l'une des fins des soutiens : communiquer, échanger pour définir les besoins, lever les doutes, résoudre les quiproquos, dire ce qui semblait indicible.

Ces difficultés subjectives ne sont généralement pas perçues par tous ou par la hiérarchie. Les hiatus existants entre les groupes (médecins, infirmier(e)s, aides-soignants, auxiliaires, personnel administratif, ...) sont un des premiers constats de l'analyse de contenu des plaintes exprimées.

C'est de cette première analyse que peut naître la mise en place d'une organisation (groupe de paroles, réunions, projet, ...).

C'est pourquoi rendre possible une communication langagière et une écoute mutuelle constitue un préalable mais aussi une des modalités du support social.

**Le soutien psychologique** occupe une place particulière au sein des soutiens. Il représente tout ce qui concerne la dimension psychologique de l'acte soignant. Il comporte d'une part l'approche de la relation d'aide au patient et à sa famille et d'autre part tout ce qui atteint émotionnellement le soignant dans sa rencontre solitaire

avec la maladie, la souffrance, la mort et l'ensemble des considérations humaines et éthiques qui s'y rapportent.

### ► **Le travail en groupe**

Le travail en groupe est actuellement plutôt prisé par les équipes de soins parce que non seulement, il correspond à une nécessité du travail (il est impossible de travailler en équipe sans une communication suffisante), mais aussi parce que encore maintenant certains soignants sont trop souvent exclus ou « oubliés » des réunions. Si les infirmier(e)s sont toujours invités à participer aux « staffs », il leur est le plus souvent difficile de se libérer pour y assister.

### ► **Les groupes de paroles**

Le groupe de paroles a pour but d'aider et de soutenir le personnel soignant et/ou les bénévoles dans leur pratique quotidienne. Ils peuvent, sous la houlette d'un animateur, exposer leurs difficultés lors de réunions régulières. C'est un espace d'échange, un temps de partage destiné à permettre aux participants de réfléchir à leur pratique et de (r)établir entre eux une communication.

Il peut être à la fois :

- un groupe de soutien en prenant en compte la souffrance des soignants et en facilitant la régulation des dysfonctionnements internes ;
- et un groupe de formation en favorisant l'apprentissage de la prise de parole, l'écoute et donc un enrichissement réciproque des membres du groupe.

Mais ce n'est ni un groupe thérapeutique, ni un groupe analytique. Ce n'est pas non plus un lieu où se règlent les conflits institutionnels pourtant si fréquents. Chacun y vient en tant que professionnel ou bénévole, et en tant que personne avec ses ressources et ses difficultés. Le groupe de parole n'a pas pour objet de devenir un espace d'analyse des problématiques individuelles. Lorsque celles-ci émergent, il importe toujours de les resituer dans le contexte professionnel, afin qu'elles servent à la réflexion des membres du groupe.

Les groupes de parole sont une des modalités les plus fréquemment proposées. Un groupe de parole permet souvent de faire le constat de parole bloquée ou retenue et de mettre en évidence deux éléments répétitifs : l'importance des décalages existants entre les groupes ou les équipes travaillant dans un même lieu et l'existence des non-dits.

Sur le plan pratique, un groupe de parole est généralement ouvert et proposé à tout soignant. Les modalités sont variables. Lieu, horaires, rythme, fréquence, durée, ... Il peut avoir lieu dans le service ou à l'extérieur. Les horaires de travail de tous les soignants sont rarement compatibles avec ceux du groupe. Ceci a pour conséquence que les soignants sont souvent obligés de prendre sur leur temps de repos pour y participer. Ceci est un des paradoxes puisque l'un des objectifs de ces groupes est de réduire ou de prévenir l'épuisement professionnel.

### **Qui peut animer un groupe de paroles?**

Il n'est pas de portrait robot de l'animateur idéal. Néanmoins, il est clair qu'on ne s'improvise pas animateur de groupe de parole. Sur le plan théorique, être titulaire d'un diplôme universitaire (de psychologie) ou d'une formation permet *a priori* de maîtriser les outils qui facilitent la compréhension des enjeux relationnels au sein d'un groupe et la transmission d'apports théoriques sur les thèmes abordés.

La personne qui anime ce groupe est souvent cooptée par le groupe pour qu'une relation de confiance existe. Sans être indispensable, une expérience en milieu hospitalier est un atout appréciable. Cela lui permet d'apprécier davantage les difficultés des équipes, connaître assez concrètement la vie du service et la réalité du travail de l'équipe, mais aussi avoir une distance suffisante pour être capable d'écouter, de faire parler et d'intervenir. Il s'agit le plus souvent d'un « psy » (psychologue, psychiatre, psychanalyste, ...).

Un certain nombre de règles régissent ce type de groupe : respect de la parole d'autrui, écoute, confidentialité et secret professionnel. Une des caractéristiques de ces groupes est de permettre une libération de la parole de chacun et d'arriver à une écoute de l'autre sans honte, ni crainte.

Les contenus des groupes sont variables et dépendent de l'investissement des participants. C'est toujours de relation humaine dont il s'agit. Mais le degré de mise en question de soi est imprévisible. D'une approche psychologique très en extériorité, cela peut aller jusqu'à un équivalent de travail psychothérapique.

### **Les écueils des groupes de paroles et les limites**

Les écueils sont nombreux. Le trop faible investissement des soignants les vide de tout intérêt. Un investissement mal contrôlé

peut aboutir à exacerber des souffrances émotionnelles et activer des conflits de personnes. Par prudence, certains soignants préfèrent garder leur distance de peur que des paroles dites en groupe leur soient reprochées ou renvoyées par la suite dans l'action, en salle de soins. Il est clair que les groupes de paroles tout en ayant une prétention psychothérapique ne peuvent en avoir toutes les dimensions. C'est là où le rôle de l'animateur du groupe est essentiel.

Ainsi ces groupes sont toujours à «géométrie variable» et doivent être conçus avec une durée de vie limitée. Un groupe a un début, une durée de vie et une fin. Ne pas penser une fin de groupe, c'est s'exposer à un sentiment d'échec ou d'incomplétude qui peut faire oublier les avancées qu'il aura pu faire.

Il peut donner naissance à des nouveaux modes de comportements collectifs ou individuels, permettre aux soignants de verbaliser ce qu'ils ont ressenti et de le partager. Il peut permettre d'amorcer une compréhension et un début d'analyse de leur vécu. Il peut aussi parfois à l'occasion d'irruption émotionnelle avoir une fonction cathartique. Enfin il a pour objectif de renforcer les compétences psychiques de chacun pour permettre de mieux faire face aux situations rencontrées. C'est pourquoi la durée d'un groupe ne doit pas être trop brève. La répétition des situations permet d'en voir les analogies et les différences et de les approfondir.

### ***D'autres modalités***

Cependant le soutien psychologique ne se réduit pas aux groupes de paroles de soignants. Il est bien d'autres modalités. Penser le soutien psychologique, c'est d'abord penser qu'il existe une incidence psychique de travail sur les soignants.

Des réunions improvisées ou demandées à la suite d'une situation particulière, des entretiens de «couloirs» sont autant d'occasions de parler et de s'écouter. Ce sont l'une des fonctions des psychologues des services et des psychiatres rattachés à des équipes médicales. C'est aussi un des objectifs de la psychiatrie de liaison.

Si les groupes de parole occupent une place particulière dans le support social, ils ne sont pas la seule modalité. Le soutien dans le cadre qui nous intéresse ici correspond aussi à un état d'esprit et une attention particulière du groupe entier et de chacun sur la manière dont il fonctionne de façon interdépendante.

# II Approche individuelle

Le burn out est un phénomène vécu de l'intérieur. Il est un processus singulier. Mais pour aborder l'approche individuelle du burn out, il faut garder à l'esprit les propositions suivantes :

- Le burn out de la personne a un retentissement sur le groupe social (l'équipe, le service), sur la qualité et la rigueur du travail, et même sur la sécurité du malade.
- La personne en burn out est aussi « victime » d'une désorganisation du monde de la santé et des dysfonctionnements structurels des lieux de soins.
- Le syndrome d'épuisement professionnel est donc un phénomène qui mène du singulier au social, de l'individu au groupe.

L'analyse des facteurs renvoie aussi à une double approche : individuelle et organisationnelle.

Le maintien de ce double aspect est fondamental si l'on ne veut pas que soient renvoyés dos à dos les facteurs individuels et organisationnels et aboutir ainsi à la négation de toute possibilité d'actions. Comme nous l'avons écrit plus haut, ne voir dans le burn out qu'un processus individuel, c'est nier le poids de la dimension organisationnelle en tant que facteur de stress, c'est refuser de considérer que des conditions de travail inadaptées peuvent entraver la mission de soins et renvoyer le soignant à lui-même et à son isolement. N'envisager le burn out que comme le résultat de facteurs extérieurs à la personne, c'est nier le poids émotionnel de la fonction soignante et sa spécificité.

## Les actions de l'individu vis-à-vis de lui-même

La réponse individuelle va nécessiter plusieurs étapes :

- la rencontre avec le burn out syndrome : un « diagnostic de couloir » ou un autodiagnostic,

- des phases d'auto-observation,
- la recherche des différentes réponses possibles adaptées.

### ► Un « diagnostic de couloir »

La première rencontre avec le burn out est fortuite ou le fait d'une discussion de couloir. Syndrome élaboré par des soignants pour des soignants, c'est le plus souvent entre soignants qu'est porté ce « diagnostic ». Il peut s'agir d'une lecture, d'une enquête de recherche, d'une conférence ou d'un enseignement, encore rarement d'un audit. Le « diagnostic » est plus souvent évoqué par les collègues que par des professionnels, médecin généraliste, psychiatre ou psychologue. Les médecins du travail qui ont depuis longtemps abordé ce thème dans le cadre de la psychopathologie du travail l'utilisent plus fréquemment. Mais la diffusion reste encore le fait d'une transmission orale.

C'est un autodiagnostic issu d'une discussion de couloir.

Pendant, il risque de se produire pour le burn out un phénomène analogue à celui du stress. L'idée de stress est très populaire. Victime de leur succès, les techniques de gestion du stress peuvent décevoir si elles ne sont pas proposées par des professionnels qui connaissent les limites de leurs techniques.

Il peut en être de même pour le syndrome d'épuisement professionnel. Afin d'éviter de faire du burn out « un couteau sans manche dont on aurait ôté la lame », il est nécessaire de diffuser un réel savoir sur la question permettant d'en faire une authentique reconnaissance.

### ► Une phase d'auto-observation

C'est le repérage de signes physiques, psychiques et/ou comportementaux inhabituels ou d'installation progressives et récentes. Mais aucun des signes notés ci-dessous n'est caractéristique d'un burn out. Ils peuvent être rattachés à beaucoup d'autres pathologies ou perturbations fonctionnelles. Ils ont cependant, le mérite d'alerter.

#### **Signes physiques non spécifiques**

- une fatigue permanente,
- des maux de tête,
- des troubles gastro-intestinaux,

- des troubles du sommeil,
- des troubles de la sexualité...

### **Signes psychiques**

- un épuisement mental,
- une baisse de l'estime de soi,
- des signes inhabituels tels : une irritation, une hypersensibilité à la frustration,
- une promptitude à la colère, aux larmes,
- des conflits au travail et dans la vie privée,
- des perturbations cognitives : attention, mémoire...

**Comportement paradoxal au travail** : absentéisme, présentéisme, acharnement pathologique au travail.

Mais aussi :

- le sentiment de devenir inopérant, inefficace,
- une attitude apparente de dépression,
- l'abus d'alcool, de psychotropes et d'autres psychostimulants ou calmants...

Les signes les plus caractéristiques sont issus de la Maslach burn out inventory.

À l'occasion des questions posées, c'est à un examen de soi qu'est conviée la personne. Il lui est demandé d'évaluer le retentissement émotionnel vis-à-vis des patients que l'on peut formuler par les questions suivantes :

- Est-ce que je me sens émotionnellement vidé(e) par mon travail?
- Est-ce que je me sens à bout à la fin de ma journée de travail?
- Est-ce que je me sens fatigué(e) lorsque je me lève le matin et que j'ai à affronter une autre journée de travail?
- Ne suis-je pas au bout du rouleau?
- Est-ce que travailler en contact direct avec les gens ne me stresse pas trop?

À travers les points suivants, on trouve une occasion de réfléchir sur la question de bonne distance dans la relation soignant-soigné :

- Est-ce que je sens que je m'occupe de certains malades de façon impersonnelle comme s'ils étaient des objets?

– Est-ce que je suis devenu(e) plus insensible aux gens depuis que j'ai ce travail?

– Est-ce que je me soucie vraiment de ce qui arrive à certains de mes malades?

– Est-ce que travailler avec des gens tout au long de la journée me demande pas beaucoup (trop) d'efforts?

– Est-ce que je ne suis pas en train de m'endurcir émotionnellement avec ce travail?

Ensuite est posée la question de la satisfaction au travail :

– Est-ce que je peux comprendre facilement ce que mes malades ressentent?

– Est-ce que je m'occupe très efficacement des problèmes de mes malades?

– Est-ce que mon travail a une influence positive sur les gens?

– Est-ce que j'arrive facilement à créer une atmosphère détendue avec mes malades?

– Est-ce que je me sens ragaillardi(e) lorsque, dans mon travail, j'ai été proche de mes malades?

– Est-ce que j'ai accompli beaucoup de choses qui en valent la peine dans ce travail?

Enfin, certaines questions ont une apparente extériorité mais concernent l'être dans son intimité :

– Où en suis-je de ma capacité à ressentir les émotions d'autrui?

– Pourquoi les émotions que je ressens me perturbent-elles tant?

– Pourquoi suis-je devenu(e) si vulnérable au stress?

– Est-il vrai que je ne peux plus supporter les malades?

– Suis-je vraiment si distant(e), indifférent(e), violent(e)?

– Alors mon métier ne me plaît plus?

Autant de questions qui sont réunies ici mais qui auront pu traverser l'esprit même de façon fugace.

Si le sujet pense être dans une situation d'épuisement professionnel, il lui faut répondre à la question suivante :

« *Le malaise que je ressens, les symptômes que je perçois sont-ils le fait d'un burn out syndrome? Ou bien de quelle manière et jusqu'à quel degré un burn out participe-t-il à mon mal être? »*

## **Nécessité d'une consultation spécialisée?** **En parler, mais à qui?**

Ainsi que nous l'avons développé plus haut, le burn out n'est pas une pathologie. C'est pourquoi il est licite de penser qu'il n'est pas utile de «psychiatriser» le problème.

Cependant il peut faire le lit d'un trouble dépressif ou anxieux. De plus, il n'est pas facile pour le sujet de déterminer si ce qui est vécu est le fait d'un stress chronique au travail ou s'il s'agit d'autres facteurs : familiaux, personnels. Cette difficile question ne peut se résoudre qu'en l'abordant de façon directe.

- *Qui consulter?*

**Le médecin du travail** est un des interlocuteurs privilégiés. Il possède une connaissance des conditions de travail, des facteurs de risques et de la psychopathologie du travail. Si son rôle est fondamental dans l'écoute de la personne, dans la manière de rendre compte auprès de la collectivité des souffrances exprimées, son champ d'action sur le plan individuel a des limites liées à la fonction elle-même (voir chapitre consacré à la place du médecin du travail).

**Le (la) psychologue du travail** pourrait être un relais utile, mais c'est une fonction encore peu utilisée dans les entreprises. Il pourrait apporter une écoute et une aide précieuse (voir chapitre consacré à la place du psychologue du travail).

Souvent **l'assistant(e) social(e)** est confronté à ce type de problème. Malheureusement, il (elle) ne possède pas toujours la formation nécessaire au repérage de l'épuisement professionnel. Il serait utile de lui permettre de l'acquérir car il peut constituer lui aussi un relais privilégié.

Dans les services eux-mêmes, **les psychologues et les psychiatres de liaison hospitalières** sont des relais faciles, connus des soignants et utiles dans la mesure où existe une relation de confiance et que le secret professionnel est scrupuleusement respecté.

Hors du travail, **le médecin généraliste** y est lui aussi souvent confronté.

Faut-il proposer une consultation spécialisée auprès d'**un psychiatre**? Sûrement, s'il y a un doute diagnostique (dépression, troubles anxieux, ...) ou si le facteur stress au travail n'est pas suffisamment posé. Le cadre que l'on peut proposer est celui d'une consultation thérapeutique ou des thérapies brèves.

La consultation thérapeutique est un type de consultation développé par Winnicott en pédopsychiatrie bien connu des psychiatres et psychothérapeutes. Il s'agit d'une consultation souvent unique suffisamment longue pour que soit écouté le sujet, posé un diagnostic, évoqué des pistes d'analyses psychologiques. Ce mode d'approche est souvent adapté à ce type de troubles psychopathologiques.

### ***Une fois reconnu, que peut faire l'individu pour tenter d'y apporter une réponse adaptée?***

Il n'y a pas une mais plusieurs types de réponses individuelles au syndrome d'épuisement professionnel.

L'approche individuelle repose sur trois directions complémentaires :

- Le soutien de soi, c'est-à-dire tout ce qui permet un ressourcement de l'être tant au travail que dans la vie privée : repos, loisirs, humour, créativité, réalisation artistique, sociale, sportive..., organisation des temps de vie (transition après le travail, périodes de recul...).
- Les conseils issus des techniques dites «de développement personnel».
- Une réflexion personnalisée sur «l'expérience de vie» qui va influencer sur l'implication dans la relation à l'autre, la maturation affective, le questionnement et la recherche existentielle, la capacité de résistance au stress, les stratégies de réponse à autrui.

Nous en citerons quelques exemples ici. Mais c'est à chacun de construire, à partir d'une réflexion personnelle, ce qui va lui permettre de mieux faire face au stress. La réponse individuelle au syndrome d'épuisement professionnelle est identique à celle de la réponse au stress en général. **C'est la particularité de la question traitée qui change ici.**

## **Les axes de réponses individuelles**

### **► Le soutien de soi et le repérage des «lieux de ressourcements»**

Il s'agit ici de repérer :

- les lieux, les moments qui constituent vraiment pour la personne des **temps de ressourcements** de soi sur les lieux de

travail et en dehors. C'est une question simple mais souvent riche en enseignement. Quels sont les temps de votre journée ou de la semaine qui vous permettent de vous détendre, de récupérer, de vous retrouver vous-même, de vous ressourcer? Il est rare qu'il n'en existe pas, même si ces moments n'apparaissent pas à l'évidence immédiatement.

Les réponses à cette interrogation sont souvent étonnantes : musique, lecture, télévision, mais aussi en voiture, dans le métro, en marchant, dans le silence, etc. Certains découvrent ainsi que des lieux de passage obligés peuvent être des moments de ressourcement : le coiffeur, la séance de kinésithérapie prescrite pour un mal de dos, le transport solitaire, ...

– **Les comportements de santé** susceptibles de préserver ou d'améliorer l'état de santé (activité physique régulière, alimentation adaptée, contrôle des prises d'alcool, de tabac, de toxiques, de psychotropes, ...).

– **Les activités personnelles** qui permettent détente, ressourcement et réalisation de soi. Ainsi les activités sportives, artistiques, intellectuelles, les engagements dans des actions sociales, humanitaires, syndicales ou politiques procurent une restauration de l'estime de soi.

– **Les relations sociales** amicales génératrices de soutien personnel.

– **L'effet vacances-jours de repos.** Le personnel des services de santé en service hospitalier ou en libéral a des rythmes de travail particuliers : service de garde, de nuit, horaires en deux fois douze heures de certaines équipes de réanimation, longues journées des soignants en activité libérale. Ces horaires permettent de penser les temps de repos différemment des personnes salariés d'entreprises.

Si la fatigue au retour de vacances, l'absence de repos apporté par des ruptures de rythme de travail est un indice d'épuisement professionnel que les soignants connaissent bien, la bonne gestion des temps de vacances est un excellent modérateur de stress.

## ► Les techniques de développement personnel

Les techniques dites de développement personnel suscitent actuellement un engouement certain car elles paraissent faciles à appliquer et capables de réaliser des prodiges de bien-être

personnel. On trouve sous ce vocable des techniques sérieuses, des conseils de bons sens (voir encadré ci-dessous) et des méthodes prônées par des thérapeutes-gourous qui en prétendant apporter des bienfaits immenses mettent en place de formidables machines publicitaires à des fins plus souvent mercantiles que thérapeutiques.

### **Quelques conseils**

1. Faites une chose à la fois.
2. Apprenez à planifier.
3. Cherchez à découvrir ce qui est important dans votre vie.
4. Apprenez à dire non.
5. Écoutez vous maux de tête, susceptibilité, tendance à vous isoler.
6. Faites de l'exercice.
7. Ne vous tracassez pas, agissez!
8. Évitez le perfectionnisme.
9. Soyez vous-même, acceptez-vous tel que vous êtes; votre estime personnelle ne doit pas dépendre de l'avis des autres.
10. Faites de choses agréables et sociables.
11. Riez.
12. Cessez d'être sentimental(e), ne cherchez pas à aimer tous le monde et à être aimé(e) de tous le monde.
13. Arrêtez de vous prendre pour le centre du monde et de croire que tout le monde vous en veut.
14. Ne croyez pas que tout dépend de vous; prenez votre part de responsabilité mais que celle-là.
15. ...

La plus grande prudence s'impose; elle seule permet d'utiliser effectivement ces techniques qui permettent à des individus bien portant de mieux se connaître pour se sentir mieux ou être plus efficace ou performant dans certains domaines de vie (*cf.* l'ouvrage de D. Rispaïl, *Mieux se connaître pour mieux soigner*. Masson, 2002).

Parmi ces approches la relaxation possède une place de choix, c'est pourquoi nous lui consacrons un développement plus important.

## ► Se relaxer

### La gestion des réponses physiques du burn out<sup>36</sup>

La réponse relaxation est la réponse physiologique antagoniste de la réponse de stress. Cette réponse prend une place importante dans la réponse au burn out. C'est pourquoi nous pensons que les formations visant à la prévention de l'épuisement professionnel doivent comporter une initiation à ces techniques.

### **L'activité extraprofessionnelle : l'approche physique**

Le corps est l'expression extérieure de l'esprit : l'un est l'image que l'autre reflète.

L'homme est un tout, une unité. Une défaillance ou une carence du côté physique, comme du côté mental, se répercute sur l'être tout entier.

- *L'individu et son environnement : le soignant/individu*

Les conditions actuelles de l'existence conduisent au surmenage sous toutes ses formes et par lui au fléchissement des forces nerveuses et à ses désastreuses conséquences individuelles, familiales et sociales.

L'homme moderne semble ne plus comprendre que son organisme est soumis à des lois inexorables et que pour conserver son esprit sain et sa tête solide, il faut comme le dit un vieil adage « *Mens sana in corpore sano* » maintenir son corps dans un état de fonctionnement normal.

L'occidental vit avec sa tête et oublie qu'il a un corps, sauf lorsque celui-ci est souffrant.

Dans la rue, l'intensité croissante de la circulation, les bruits multiples qui en sont l'écho, la nécessité d'une extrême vigilance, les émotions fréquentes donnent lieu à une importante dépense nerveuse.

La maison qui devrait être un havre de paix est le plus souvent ouverte aux bruits et à l'agitation. Le manque d'espace, les responsabilités parentales ou les tâches ménagères ne permettent pas toujours de s'isoler.

36. Michèle Delignières, masseur-kinésithérapeute.

La place importante qu'a pris la télévision dans les familles, source d'attention prolongée et de stimulations bruyantes, ainsi que le manque de communication qu'elle provoque, renforce l'usure nerveuse quotidienne.

Trop souvent le dimanche et les jours fériés sont employés à effectuer de grands parcours en voiture, à grande vitesse, source de tensions, ou à combler les retards des tâches familiales aux dépens de promenades délassantes au grand air. L'homme oublie progressivement qu'il a des jambes pour marcher.

Les congés annuels créés pour se reposer et s'aérer, sont souvent mal employés et s'orientent vers une agitation intense et superficielle alors qu'alterner repos et activité modérée serait salubre à la récupération de la fatigue nerveuse accumulée le reste de l'année.

L'importance qu'a la montre (plutôt chronomètre) dans notre vie, rythme davantage notre activité en cherchant à la rentabiliser dans un délai minimum. Par contre, on oublie trop souvent de rythmer notre repos, nécessaire à la récupération de la fatigue accumulée.

L'attention sollicitée d'une manière trop continue entraîne son contraire : la dispersion.

Ainsi la vie moderne compromet l'équilibre psychonerveux des sujets les plus robustes et les mieux organisés.

Les soucis et les drames sociaux, l'importance de la charge professionnelle physique et émotionnelle et la manière qu'a chaque individu de les vivre et de les assumer, ainsi que les demandes d'une société axée sur la rentabilité, la performance et l'économie, sont autant de raisons supplémentaires à la rupture de cet équilibre.

Aussi, dans tous les domaines, l'accélération des rythmes de la vie (personnelle ou professionnelle) que le corps accepte mal, les agressions continues que les sens reçoivent, le stress de l'insécurité etc. dépassent souvent les possibilités d'adaptation de l'individu, entament peu à peu ses réserves énergétiques et fragilisent son système nerveux.

Sa charpente musculaire se durcit (contractures, blocages, cervicalgies, dorsalgies, lombalgies, défauts d'attitude), sa respiration se bloque, ses articulations se raidissent, ses fonctions biologiques se perturbent : digestion difficile, constipation, HTA, migraines, troubles du sommeil. Son psychisme s'altère : angoisse, dépression. Son caractère, sa relation avec les autres se modifient.

La tension constante à laquelle est soumis l'individu devient chaque jour plus difficile à supporter. Il se sent oppressé, son énergie s'amenuise et ses efforts professionnels habituels lui coûtent chaque jour davantage.

Son attention diminue, sa mémoire lui fait défaut. Parce qu'il s'affaiblit, son caractère se modifie et il devient irritable et coléreux pour le moindre incident.

Ses nuits sont souvent mauvaises car son sommeil se fragilise. Il suffit d'un problème plus grave ou d'une tension plus forte pour qu'apparaisse l'insomnie (l'insomniaque est avant tout un individu tendu nerveusement et musculairement).

Les soucis du jour l'assaillent, les plus petits inconvénients se transforment en difficultés accablantes, en obstacles infranchissables. Il perd son sourire et sa joie de vivre, ses traits se tirent et la tristesse ou l'agressivité (défense) imprègnent son visage.

Son port de tête, son maintien, sa marche, donnent une impression d'accablement, il néglige son esthétique (apparence).

Les réserves sont usées, la fatigue s'installe et envahie l'être tout entier. L'énergie nécessaire aux fonctions vitales se détourne vers la fonction professionnelle, il en résulte une perturbation qui se traduit par une impression d'épuisement.

Nous avons tous besoin d'une certaine quantité de stress pour vivre. Le stress n'est en effet pas toujours négatif, il est nécessaire à notre stimulation. C'est lorsque nous sommes trop actifs ou trop passifs que nous ressentons les effets du stress.

L'abus de tensions ne laisse pas à notre être l'énergie nécessaire à son entretien et à sa perpétuelle restauration, et ses tensions sont autant de barrages à la libre circulation de notre énergie.

Le corps n'est pas une machine, il a ses rythmes et ses besoins. Il ne peut fonctionner sans discontinuer et ne peut subir indéfiniment de mauvais traitements aux conséquences somatiques telles que la respiration superficielle, la tension nerveuse et ses composantes comme l'agitation, la dispersion, l'hypertonie musculaire, le manque de souplesse ou la raideur voire les blocages corporels douloureux, se traduisant sur le plan psychique par une rigueur excessive et correspondant à la réaction de l'individu au stress. Au contraire, quand il s'épuise, ses défenses s'amenuisent et se ralentissent, l'hypertonie fait place à l'hypotonie et aux défauts d'attitude. Il ne résiste plus, se désintéresse et se désinvestit.

Le corps a son langage. Ses manifestations sont des signes d'appel : à trop « mal faire », il finit par « faire mal ».

À l'heure actuelle, tout le monde reconnaît le lien étroit qui unit le corps, l'émotion et la pensée. Ces trois fonctions de l'homme composent un tout indissociable. Ne dit-on pas d'un homme conscient de la réalité qu'il a « *les pieds sur terre* », « *la tête sur les épaules* » ! Ceci devient vital s'il veut maintenir et préserver son équilibre, tant physique que psychologique.

L'individu non conscient des réalités de la vie possède généralement une mauvaise perception de son schéma corporel. Certains troubles de la personnalité ou relationnels sont souvent liés à une corporalité mal vécue.

De surcroît, lorsqu'il y a atteinte corporelle ou physiologique, cette perception est négative.

La perception de notre schéma corporel en tant que réalité vécue est la pierre angulaire de notre équilibre nerveux, émotionnel et psychique.

À chaque état de stress ou émotionnel, correspond un état tonique particulier. Les expressions en témoignent : on a « *les jambes coupées* » sous le coup d'une forte émotion, la surprise nous fait « *tomber les bras* », l'inquiétude nous « *noue l'estomac* ».

Sur le lieu de travail, responsabilités, charge de travail, dysfonctionnement organisationnel, accumulation de difficultés dans le temps font qu'à force de s'investir « *à perdre haleine* » l'individu se fatigue et « *s'essouffle* ». Très vite il se sent « *mal dans sa peau* » et à la longue il en a « *plein le dos* » et finit par « *craquer* ».

Comment échapper à cette usure permanente provoquée et entretenue par un travail abusif, un repos mal compris, des plaisirs mal réglés, une alimentation souvent désordonnée, une agitation qui ne s'arrête pas toujours au seuil de la demeure familiale ?

Que nous ordonne la fatigue ? Tout simplement de nous mettre au repos, afin de récupérer ses forces, de reconstituer ses réserves et refaire une énergie indispensable à notre bon fonctionnement et à notre activité.

La douleur ou la maladie sont les moyens les plus efficaces dont dispose notre appareil musculo-articulaire ou notre organisme pour se procurer le repos dont il a besoin.

Notre corps connaît la santé, écoutons-le. Apprenons à connaître ses expressions, son langage propre à chacun de nous et les messages qu'il nous envoie ; à cerner ses limites et à adopter la juste mesure afin de le maintenir en bon état de fonctionnement.

L'homme a oublié le repos nécessaire. Il doit donc apprendre à s'arrêter par lui-même et sur lui-même avant d'être contraint de le faire par « l'arrêt maladie ».

Il est sain de prendre l'habitude de s'arrêter et se détendre quelques minutes par jour pour découvrir cette écoute corporelle, ce regard intérieur, tous deux générateurs de calme et qui suffisent dans certains cas à restaurer l'équilibre nerveux et à atténuer les effets du stress.

Comme le compositeur qui crée une œuvre, introduisons dans notre vie les pauses et les silences qui en feront un chef-d'œuvre.

- *Prendre soin de soi... pour mieux soigner les autres*

Soigner sous-entend se donner aux autres en faisant bien souvent abstraction de soi. Le soignant « donne » des soins et oublie de « prendre » soin de lui-même. Oubli de « soi » pour « l'autre », oubli de ce « moi » nécessaire pourtant pour devenir « nous » dans le bon fonctionnement d'une équipe et dont l'équilibre de l'un dépend de l'équilibre de l'autre.

La relation d'aide dépend de notre connaissance et de notre sensibilité mais aussi de notre état corporel et psychique. L'équilibre de notre unité corps-esprit permet un meilleur jugement comme un meilleur choix thérapeutique, une gestuelle adaptée, une meilleure utilisation pratique de notre connaissance envers nos patients, enfin, une communication et une entente harmonieuse améliorées avec le groupe.

Quand nous donnons un soin, nous transmettons notre connaissance par la technique. Parallèlement, nos pratiques transmettent ce que nous sommes. L'expression de notre visage ou de notre corps en tant que reflets de notre état âme, font partie intégrante de notre acte professionnel. La relation d'aide se donne à notre insu en complément du soin apporté par nos techniques.

Le sourire et l'aspect tonique de notre individu sont les premiers « médicaments » que nous offrons à nos patients. Aider l'autre à retrouver sa santé passe par notre propre état de santé lequel répondra positivement sur celui de l'équipe.

Nos déséquilibres, nos dysharmonies gênent nos jugements mais aussi tout ce qui les accompagnent tels que notre gestuelle thérapeutique, notre adaptation, notre patience qui sont des obstacles au soin lorsqu'ils sont déséquilibrés. Ainsi, les stressés deviennent stressants, les déprimés déprimants, et de la même façon les calmes calment. Notre équilibre ou notre mal être sont contagieux.

Pour être responsable de la santé des autres, ne faut-il pas, avant tout, être responsable de la sienne propre? Il est important de prendre conscience qu'être responsable d'un service ou d'une équipe passe par la confiance en son capital personnel, organique et fonctionnel. Le maintien de sa santé physique et psychique ouvre les portes du contrôle émotionnel et intellectuel, offre une meilleure concentration et économise les mauvaises dépenses.

Il est donc d'intérêt tant prophylactique pour le soignant que curatif pour le patient de sensibiliser le personnel hospitalier à des techniques corporelles l'aidant à mieux se connaître pour mieux se préserver des déséquilibres dus à la vie moderne et aggravés par sa fonction de soignant.

Quand le désordre psychosomatique se fait sentir, c'est à travers nos comportements et nos relations, ou bien encore par notre corps, qu'il le fait.

La douleur corporelle qui nous mène chez le kinésithérapeute est souvent l'expression de troubles plus éloignés de la zone douloureuse et donc plus profonds à l'intérieur de nous-mêmes, et qui renvoient à des conflits propres à notre histoire personnelle.

Le corps est le miroir de notre personnalité et de notre psychisme. Son fonctionnement, son attitude physique, son degré de mobilité, de souplesse ou ses états de tensions musculaires en témoignent.

À chaque tension psychique correspond une tension physique. Lorsque la tension psychique s'exprime totalement, la détente physique est complète, il y a retour à l'équilibre, à l'eutonie («tension qui affecte en permanence tout muscle au repos pour s'exagérer à l'effort», selon Lemaire). Lorsque cette tension psychique persiste, la tension physique persiste aussi et se mémorise dans notre structure musculaire.

Le tonus est l'expression de l'activité intégrée de toute l'activité nerveuse faisant intervenir des activités tant activatrices qu'inhibitrices du système nerveux central. De ce fait, les activités

d'autorégulation se trouvent liées aux activités volontaires, en particulier aux facteurs psychologiques et affectifs. La fonction tonique est ainsi très forte dans la communication et la relation. Chaque personnalité est caractérisée par un tonus de fond, plus ou moins élevé selon le type psychosomatique du sujet (hypertonie/hypotonie), selon ses conditions de vie, son histoire.

À l'attitude mentale va correspondre une attitude physique et réciproquement, les deux ne pouvant se transformer qu'ensemble.

Il est donc important pour le kinésithérapeute d'aider son patient à faire le rapprochement entre l'état physico-mental présent et les contraintes de la vie. Comprendre le pourquoi d'une tension est déjà pouvoir y trouver remède. Remédier à la douleur n'est donc pas uniquement en traiter le symptôme mais en rechercher la cause de façon à ce qu'elle ne revienne pas.

Notre métier conduit à écouter. Le temps que nous accordons à notre patient (une des professions médicales qui passe le plus de temps avec son patient) permet d'apprendre à le connaître pour adapter des techniques et pouvoir lui apprendre à se connaître lui-même. Si le kinésithérapeute propose ses mains comme outil de soin et de bien-être, il peut ensuite apprendre à son patient à mieux « se prendre en mains » par lui-même.

Par le massage, la mobilisation passive, les étirements, les assouplissements, la remusculation progressive ou l'apprentissage à la détente, à la relaxation, à la conscience du corps et de la respiration, des conseils d'hygiène corporelle adaptée à l'utilisation du corps dans la vie quotidienne, il peut soulager rapidement certains maux.

Par le massage et la maîtrise de certaines techniques corporelles, il favorise la prise de conscience que le corps peut devenir douloureux pour des raisons psychiques. Il peut aider l'individu à se libérer de ses tensions, à préciser son schéma corporel, à cerner ses rythmes et ses limites et ainsi trouver et garder un état de bien-être.

- *Quand le corps s'exprime... des maux pour le dire*

### **La respiration**

Elle peut être perturbée par de mauvaises attitudes mais aussi par nos émotions et notre état psychique. Nos craintes et nos angoisses, la fatigue et le stress sont responsables de certaines tensions musculaires et peuvent en modifier le rythme et l'amplitude.

Les expressions le disent : « *retenir son souffle* » ou « *être à bout de souffle* ». La respiration est un des révélateurs les plus apparents de nos changements d'état : selon les niveaux de calme et d'inquiétude, elle s'amplifie, se retient, s'accélère ou s'approfondit. Les temps expiratoires ou les apnées intermédiaires sont plus ou moins longs. Certains plans respiratoires peuvent être bloqués révélant une dysharmonie. Dans ce cas, la respiration devient superficielle et courte, avec blocage en inspiration, diminution de l'expiration, pas ou peu de participation diaphragmatique, une tension des muscles du cou et l'attitude de tête dans les épaules.

Le souffle, c'est la vie. Véritable éducation de santé, valeur préventive en réduisant les risques d'infection, la respiration permet une meilleure oxygénation du cerveau et favorise ainsi l'attention et la mémoire. Elle régularise les fonctions neurovégétatives et est un remède au trac et à l'anxiété (du latin *angere* : éteindre, suffoquer, étrangler). La respiration ample désamorce les effets dévastateurs des émotions : c'est une des bases de l'hygiène physique et mentale.

Elle est comme le « grand régulateur de l'organisme » car le fonctionnement du corps est en rapport étroit avec celui de l'appareil respiratoire. Tout le système circulatoire est en effet lié au rythme de la respiration. Si l'on arrive à en contrôler le mécanisme, on peut intervenir sur la fréquence cardiaque, la ralentir et améliorer ainsi sa santé, sa vitalité et son émotivité. Découvrir sa respiration est un peu comme une découverte de qui l'on est car la respiration accompagne tous les changements de la vie émotive et subit le contrecoup de toutes les attitudes forcées qu'elles soient physiques ou psychiques.

Réapprendre à respirer, à retrouver la respiration naturelle, peut aider à libérer les tensions corporelles à retrouver le calme mental et à favoriser le sommeil.

### **La voix**

Elle reflète les différents types de respiration et l'équilibre axial du corps, par sa tonalité, son timbre ou sa sonorité. Comme le regard, la voix est l'expression de notre personnalité et de nos émotions. Le rapport entre la voix et la respiration est si étroit que toute modification de l'une produira une modification de l'autre.

### La colonne vertébrale

Pour pouvoir améliorer sa respiration, il est indispensable que le thorax soit bien mobile. Cette mobilité est liée à celle de la colonne vertébrale.

C'est elle qui détermine la beauté, l'équilibre et le bon fonctionnement de la forme et de la structure corporelle. Elle assure l'unité du tronc et lui fournit une charpente.

Le dos est révélateur de nos actions et de nos réactions. Il peut être excessivement raide à cause d'une tension chronique des muscles longs du dos ou au contraire excessivement flexible à cause d'un manque de tonus, il ne sera pas alors en mesure d'offrir l'impulsion nécessaire pour affronter la réalité.

Le dos a un rôle porteur de la tête et de toutes les tensions psychiques qu'elle contient. « *Avoir bon dos* » ou « *en avoir plein le dos* » traduisent bien les états dorsalgiques ou lombalgiques que peut connaître l'individu lorsqu'il a du mal à assumer la réalité.

Il a également un rôle porteur en rapport avec le travail : c'est avec son dos que l'on porte les lourdes charges et les travaux laborieux nous font « *courber l'échine* ». L'importance de la charge professionnelle et la façon de la porter peuvent ainsi expliquer certaines pathologies du dos et s'apparentent à un problème de manutention.

De plus, sans une conscience corporelle suffisante, la position du corps et les gestes sont mal appropriés et parfois dangereux. La prise de conscience corporelle du trouble physique et sa relation avec un trouble psychique aidée par le massage et une gymnastique adaptée faite d'exercices rythmés par la respiration peut aider à supprimer certaines douleurs et à conserver la souplesse du dos.

La souplesse corporelle signe notre souplesse dans notre manière d'appréhender la vie et de gérer les situations.

### Le cou

Il relie le tronc à la tête. Il est aussi son piédestal.

C'est un canal de communication entre le cerveau, nos pensées et le reste du corps. On l'a souvent comparé à un standard qui met en contact les différents appels téléphoniques venant de l'extérieur à l'intérieur et *vice versa*. Si les appels sont plus nombreux que ce que le circuit émotif et neuromusculaire peut supporter, il se produit

alors des tensions qui se manifestent par des courbatures ou des douleurs.

Une position correcte du cou permet au « poids » de la tête d'être parfaitement en équilibre sur la colonne vertébrale. Sa mobilité permet les mouvements de la tête, sa raideur peut être l'expression de tensions psychiques.

La nuque étant un carrefour important de notre corps, il est primordial de la relaxer profondément.

De mauvaises positions du cou peuvent engendrer de nombreuses tensions contrariant la bonne circulation du sang vers la tête et être responsable de certains troubles comme les migraines ou les céphalées.

### **Le diaphragme**

Son élasticité est indispensable à la succession régulière des mouvements respiratoires. Si ce muscle est contracté de façon permanente, tout le mécanisme de la respiration en souffrira. Son blocage en position basse est alors responsable de la respiration dite « de poitrine », superficielle et ne permet pas une respiration ample et profonde nécessaire à la bonne circulation de l'oxygène dans les tissus, source de vitalité.

### **L'abdomen**

La mobilité de l'abdomen est indispensable pour que la respiration soit naturelle. Si l'abdomen est contracté, le diaphragme ne peut pas travailler correctement à cause de la résistance qu'il rencontre.

L'abdomen est le centre de gravité du corps et ce n'est pas par hasard si les philosophies orientales le considèrent comme le centre de l'être, point de rencontre entre la rationalité et l'instinct, entre le conscient et l'inconscient. C'est dans cette partie du corps que naissent les émotions (d'où l'expression « éprouver une émotion viscérale ») que se rencontrent les cellules de reproduction et que se produisent tous les phénomènes de transformation. Il en résulte qu'une bonne respiration abdominale se répercute sur les organes concentrés dans cette partie du corps. Les exercices respiratoires de cette région favorisent non seulement une bonne mobilité de la région mais peuvent aussi aider à régler certains troubles comme des désordres gastriques ou digestifs liés à des états de tensions.

## Les épaules

Avec les bras, les mains et la partie supérieure du dos, les épaules sont destinées à l'action et à l'expression de notre vie émotive (par exemple, «*avoir les épaules larges*» ou «*le dos large*»). Les épaules sont révélatrices de la manière dont une personne «porte tout le poids de ses responsabilités» et de la façon dont elle accomplit certaines actions comme prendre, donner, se protéger etc. Ces actions sont les manifestations de sentiments profonds.

Ces parties du corps sont souvent raides et contractées voire douloureuses. En prendre conscience et les assouplir par une gymnastique appropriée, aide à la respiration globale et à la libération de tensions musculaires nuisibles au bien être général.

## Les membres inférieurs

Ils sont comme les racines du corps, le fondement sur lequel repose tout notre être. Ils sont notre contact avec la terre et symbolisent notre stabilité physique et même psychique. Leur manque de mobilité, leurs faiblesses ou leurs rétractions musculaires signent la façon peu souple d'affronter la réalité. Les genoux et les chevilles sont les jointures, elles dirigent les forces qui les traversent. Le mouvement coordonné et flexible du corps dans son ensemble dépend de la qualité de ces articulations.

Ils jouent un rôle primordial dans notre équilibre et sont soumis à des réajustements permanents pour le maintenir.

Les chevilles informent le corps et le soumettent à des réflexes posturaux dans ses mouvements ou ses déplacements. Les genoux sont les «amortisseurs» du corps et des pressions. Bien souvent les lésions des chevilles ou des genoux sont en rapport avec des conflits psychologiques ayant la même pesanteur que des charges physiques.

La raideur des genoux surcharge la colonne vertébrale alors que leur flexion la soulage. Mais l'action de plier les genoux a été comparée dans l'histoire à la peur («*avoir les genoux qui flanchent*») ou à une humiliation («*faire mettre quelqu'un à genou*») ou encore à une soumission («*s'agenouiller devant un roi*»).

Le raidissement des genoux est en rapport avec l'obstination ou la peur de céder. Leur souplesse témoigne une possibilité d'adaptation plus grande vis-à-vis de l'existence et de ses changements.

### Les pieds

Ils sont la base du corps. Ils ont un rôle primordial dans la marche, la démarche par rapport à l'équilibre et à la stabilité physique et émotive de la personne.

La démarche est si personnelle que l'on peut reconnaître quelqu'un à sa façon de marcher qui est étroitement lié au port, c'est-à-dire à la façon de se tenir debout. La façon de marcher est étroitement liée à la manière de faire face à la réalité.

Reflet de notre personnalité mais également reflet de notre psychisme, la marche peut se modifier sous l'action des émotions, du stress, de la fatigue ou de l'épuisement.

Les lésions ou les douleurs du pied sont souvent révélatrices d'une perte d'équilibre de notre unité psychosomatique.

### Techniques corporelles

Ainsi, l'homme respire mal et a souvent un corps rétracté mais il ne s'en rend pas compte. Son schéma corporel réel est ressenti et dessiné par une exagération de la tête et des épaules, par une absence de cou, un tronc et des jambes rétrécis, un manque de force dans le bassin et les jambes.

Il est difficile de trouver seul ses points de repère. Nous ne sentons nos tensions que si elles nous font mal ou si nous nous mettons à l'écoute de notre corps comme, par exemple, lors d'un massage ou en suivant un cours permettant l'écoute (gymnastique, yoga, relaxation).

Nous savons l'importance de la respiration et le rôle, tant dynamique que relaxant, qu'elle a sur notre corps et son harmonie. Il est donc bénéfique et nécessaire de «prendre le temps de respirer» mais aussi «prendre le temps de souffler» car on crée ainsi une nouvelle façon de vivre.

Par l'écoute verbale et corporelle, le massage, l'éducation gymnique respiratoire et corporelle et l'aide à la prise de conscience des troubles et de leurs conséquences, le kinésithérapeute peut aider son patient à se libérer des tensions nuisibles à son énergie, à sa santé et à son épanouissement dans ses relations.

Parfois, il est nécessaire d'approfondir la démarche par des techniques de relaxation.

La relaxation est une prise de contact avec chaque partie du corps qui permet d'acquérir la détente ainsi qu'un autocontrôle de nos

systèmes musculaires et nerveux. Ce rapport privilégié à l'autre amène le sujet à percevoir l'articulation de ses tensions psychiques et corporelles, puis peu à peu à maîtriser ce rapport.

La relaxation est un préalable à la respiration profonde. Comme nos états corporels sont intimement liés à nos états d'âmes, elle aide à mettre l'âme en accord avec le tonus : méthode où le patient doit détendre son corps autant que laisser son esprit au repos (et l'un permet l'autre).

Le massage de détente développe la conscience de l'espace corporel, réveille la sensibilité à la surface de la peau. Cette prise de conscience permet de « *retrouver l'image du corps et de restaurer la flexibilité du tonus* » (Denise Digelman). Il aide à retrouver la passivité corporelle qui doit faire l'objet d'un apprentissage d'autant plus difficile que le repos n'est pas socialement très bien accepté et ne figure dans aucun programme de gymnastique traditionnelle.

Respiration, massage ou techniques de relaxation comme Jacobson, Schultz, eutonie, sophrologie, yoga, etc. peuvent ainsi aider le corps à apprendre la détente de plus en plus profonde.

Ces techniques corporelles sont des compléments de qualité de vie. Elles apprennent à mieux se connaître, à mieux maîtriser les divers niveaux de notre personnalité (émotion, pensées, relations) et ainsi à améliorer le contrôle de nos réactions corporelles ou émotionnelles.

Elles permettent ainsi un accord mental et corporel avec l'environnement. Le mental peut aider à revitaliser le corps : un bon moral retentit sur la statique de notre corps. Elles aident également à vivre son corps à son propre rythme et à harmoniser rythme de vie et rythme corporel.

D'autres techniques basées sur les étirements comme le stretching ou la méthode Mézière peuvent également aider à retrouver une bonne aisance motrice souvent restreinte par les états permanents de tension responsables du raidissement de certains groupes musculaires limitant les articulations (étirer).

Les bâillements développés ou encouragés peuvent se généraliser à tout le corps : « *on baille jusque dans le bout de ses pieds* ». Un bâillement qui s'exprime permet l'approfondissement du relâchement musculaire et n'est rien d'autre qu'un étirement (s'étirer).

Ainsi, on peut expliquer pourquoi les techniques d'étirement peuvent également apporter détente et relâchement.

La pratique du sport choisi en fonction de ses goûts est aussi à conseiller. Le sport aide à augmenter la ventilation, à dynamiser le corps et le maintient en bon état de souplesse et de fonctionnement. La pratique d'un sport permet de décharger les tensions accumulées et libère l'esprit des responsabilités quotidiennes. L'effort physique sain qu'il propose aide à la détente qui suit l'effort et prépare au sommeil.

Redonner dans son quotidien la place aux loisirs, à la lecture et aux créations, aux hobbies propres à chacun ou aux promenades, se plonger dans un bain chaud ou tiède ou trouver le calme par l'écoute musicale peuvent permettre de neutraliser les troubles et provoquer ainsi une eutonie appelant à la sérénité et au sommeil réparateur.

Ainsi l'individu atteint de burn out peut-il être aidé par les méthodes corporelles évoquées et enseignées par les kinésithérapeutes, les psychomotriciens ou les somatothérapeutes.

Mais parallèlement n'est-il pas nécessaire à l'individu d'acquérir la conscience suffisante de l'obligation qu'il a envers lui-même de se protéger en acceptant de changer certaines habitudes, en protégeant son sommeil et en entretenant son corps par une activité sportive ou artistique comme la danse, en accordant de la place à la détente et à la récupération?

Tant curatives que préventives, ces méthodes corporelles peuvent apprendre à ne plus vivre systématiquement «*dans la maison d'en face*» mais la nôtre. Elles nous apprennent à prévoir, à faire vite sans aller toujours vite, à éviter les états de fatigue chronique et à récupérer.

Elles modifient nos comportements en nous familiarisant avec les questions de fond : «*pourquoi faire telle chose ou telle autre*»?

Bien faire, c'est être totalement présent dans le «*faire*» en recherchant le bien-être.

Ces méthodes permettent un assouplissement au sens large du terme, c'est-à-dire une plus grande flexibilité psychologique et comportementale.

L'intérêt de chacun est de se prendre en mains pour se protéger des effets du stress de la vie personnelle aggravés par la vie professionnelle à l'hôpital. L'administration hospitalière elle-même a une responsabilité et un intérêt à protéger son personnel afin qu'il ne sombre pas dans le processus du burn out. Elle peut, par exemple

mettre en place des cours proposant une sensibilisation et une éducation corporelle à titre de prévention des déséquilibres psychonerveux.

Par la prise de conscience et la volonté personnelle de se maintenir en bonne santé, par l'économie dans la dépense active et par la reconnaissance administrative que toute prévention est une économie dans la dépense budgétaire de santé (absentéisme, consommation médicamenteuse), on peut espérer voir se développer une véritable « culture physique » antiburn out et protectrice de la relation d'aide.

## ► Une réflexion sur des expériences de vie

### La place des formations collectives dans la prévention du burn out

Les centres de formation sont des lieux privilégiés où peut être abordé l'épuisement professionnel des soignants. Des soignants venant de services différents s'y retrouvent régulièrement pour un temps de formation qui va les mettre en dehors du rythme habituel, et les confronter à d'autres personnes. C'est l'occasion pour des formateurs d'observer et d'échanger.

#### Témoignage : des infirmières... qui brûlent<sup>37</sup>

Elle est pâle, fatiguée. Elle balance son sac sous la table. « *Je n'ai plus qu'à m'en aller élever des chèvres* » dit-elle. Josette est infirmière. Elle vient d'arriver pour trois jours de formation et elle n'en peut plus. Le travail du groupe ne l'intéresse pas du tout. Elle feuillette un journal, n'importe comment. Elle s'éteint, elle ferme les yeux.

Josette est épuisée, brûlée de l'intérieur, vidée. Elle en a *plein le dos*, les malades, les collègues lui *pompent l'air*, elle étouffe. Réellement, elle est en train d'étouffer.

Josette est infirmière et elle porte en elle les stigmates de son métier. L'impression de porter le monde sur ses épaules, les dialogues de sourds – on appelle cela des problèmes de communication – la tension permanente qui donne le sentiment qu'on n'arrive à rien, l'angoisse, la déprime, ... tous ces signes maintes fois répertoriés, maintes fois décrits, font l'objet de nombreuses études.

À l'hôpital, où la souffrance et la mort sont partout présentes, il faut apprendre à faire face, à se grandir soi-même en aidant l'autre à prendre conscience de lui, et trouver là des raisons d'avoir confiance. Soigner? Guérir? On ne guérit personne. Tout au plus peut-on aider quelqu'un à

37. N. Jacquemin, formatrice au CPCPH.

guérir, à se guérir, si la guérison est possible. Or combien d'infirmières, aujourd'hui, ont-elles les moyens d'investir ce travail de soin? Et comment vivent-elles ce travail?

Le soin fait peser sur les épaules des soignants une double charge physique et psychologique. Mal au dos, mal à l'estomac, fatigues de toutes sortes en sont les signes somatiques courants. L'excès d'alcool ou de tabac, les absences répétées, les démissions devant les tâches à accomplir racontent aussi le poids du malaise. Mais qui les entend? Comme Josette, beaucoup d'infirmières manquent de lieux de parole. Dans les services, qui prend le temps d'écouter?

Alors, quand quelques jours de formation leur sont donnés, elles en profitent. Elles nous disent leur mal de vivre, leur épuisement. Et nous, tous les jours, nous sommes là pour accompagner des personnes qui libèrent le trop-plein de leurs colères comme de leurs joies, de leurs peurs et de leurs tristesses, qui nous invitent à partager un peu de leur cheminement auprès d'hommes, de femmes, d'enfants pris dans les moments difficiles de leur hospitalisation. Nous avons écouté la souffrance des soignants, nous avons reçu la confiance de leur impuissance. Leurs désespérances ne nous ont pas donné envie d'établir des listes statistiques de leurs besoins. Elles ont tracé devant nous *un chemin où nous avons souhaité aller à leur rencontre*.

Nous avons travaillé avec des infirmières le programme de formation à l'enrichissement des soins. La relation d'aide, la communication, le diagnostic infirmier ne sont pas que des concepts propres à nourrir des théories. Ils désignent aussi des *lieux* de vie où se révèlent les fonctionnements des êtres humains. En précisant ces concepts, nous affinons notre perception de ces fonctionnements.

Marjory Gordon, formatrice à l'école d'infirmières de Boston, propose onze modes de perception. Nous nous attachons particulièrement au septième, qui concerne la perception de soi.

Chacun de nous a besoin d'être estimé par ses semblables, d'être bien, de se sentir libre, compétent, confiant en lui-même. Notre statut, notre réputation nous déterminent.

En même temps, chacun de nous a besoin d'être d'un milieu, d'un groupe, relié à d'autres qui sont, avec nous, de chez nous.

Que font de ces besoins les infirmières dans leur exercice professionnel? Si soigner sous-entend que l'on fasse abstraction de soi pour être au service des autres, *que devient le soignant qui prétend prendre soin des autres en négligeant de prendre soin de lui?* Que peut-il advenir d'un soignant qui s'oublie, sinon qu'il se fasse mal, qu'il meure, quelquefois, à petit feu comme on dit?

L'épuisement professionnel qui fait que dans nos hôpitaux on se ruine la santé, on enferme les soignants dans une routine où s'étouffent leurs talents inemployés, leurs connaissances inutilisables et leur joie de vivre... perdue.

Retrouver le sens du soin, c'est, comme dit le renard au Petit Prince, *créer des liens* entre deux histoires : l'histoire du malade et l'histoire du soignant.

Qu'est-ce que soigner? Qu'est-ce que traiter? L'approche anthropologique des pratiques soignantes, que nous propose M.-F. Collière, répond aux attentes professionnelles des infirmières, parce qu'elle s'éloigne délibérément des pratiques médicales, emprisonnées dans des techniques qui,

parce qu'elles nous ont fait perdre le contact clinique avec la personne, ont faussé le sens originel du soin. Il nous faut revenir à ce sens. *Prendre soin, accueillir, accompagner est une démarche professionnelle.*

C'est pourquoi les objectifs de notre formation sont de *mobiliser les ressources personnelles et collectives des soignants* pour faire face aux exigences de leur travail, donc de les convier à *s'affirmer, à s'enrichir* sans cesse, à *partager* entre eux leurs richesses.

Notre tâche est d'aider les soignants à devenir heureux en travaillant.

### ► **Approche psychodynamique du syndrome d'épuisement professionnel**

L'approche psychologique de l'épuisement professionnel est de type psychothérapique. Dans la mesure où le problème posé est celui de la spécificité de la profession, la relation d'aide, l'un des axes du travail psychothérapique, est centré sur ce thème. Mais il est clair que c'est la personne dans son entier qui est engagée dans un tel choix professionnel. On ne peut dissocier subjectivité et travail. L'émergence d'une souffrance générée par le travail est la résultante d'un déséquilibre qui met en jeu la personne dans son intégralité. Tout syndrome d'épuisement professionnel justifie-t-il une psychothérapie? Nous ne le pensons pas. Mais tout syndrome d'épuisement professionnel conduit celui qui veut comprendre à une démarche de type psychodynamique c'est à dire introspective bien que le mot ne soit plus de mode.

En effet, se pencher sur un trouble d'adaptation amène à s'interroger sur sa propre histoire, sur les motivations qui ont mené vers ce choix professionnel, et sur les motifs conscients et inconscients qui sous-tendent les actions actuelles. C'est aussi réfléchir sur les stratégies de défenses individuelles mises en place par le sujet et sur les stratégies de défenses collectives auxquelles le sujet adhère, qu'il rejette ou dont il est exclu. C'est aussi repérer les zones de souffrances qui émergent dans la confrontation du sujet avec son travail et les autres.

L'approche psychodynamique dans le cadre de l'épuisement professionnel n'a rien de caractéristiques ou de différent en soi. Se pencher sur la relation d'aide, c'est d'une part analyser la manière de la vivre, son investissement, mais aussi tenter de cerner ce qu'est la psychodynamique de la relation.

On peut poser le problème de la manière suivante.

### **Le problème de la relation d'aide**

« *Sacerdoce, on met l'habit et on flotte* » L.C., infirmière.

Les difficultés liées à la relation d'aide ont d'abord été étudiées dans le cadre des cures psychanalytiques. Par la suite, les problèmes du transfert et du contre-transfert ont été posés pour toutes les relations psychothérapeutiques. En 1960, Michaël Balint a introduit l'étude de cette relation dans le cadre de la relation médecin-malade. Après un certain engouement durant les années 60-70, ce champ d'étude est resté limité. L'éthique médicale réactualise le sujet avec la problématique de l'altérité, la notion de respect et de reconnaissance de la personne et celle du consentement éclairé.

L'écoute des soignants, le fait de parler de leur métier, de leurs intérêts et de leurs difficultés permettent de recueillir des phrases comme :

- « *J'aime le contact, mais je me suis rendu compte que c'était destructeur.* »
- « *Je n'ai plus envie d'être en relation avec l'autre. Je ne veux pas devenir indifférente.* »
- « *J'ai pris sur moi toute cette misère et je n'arrive pas à m'en débarrasser.* »

### **Hypothèses**

Les hypothèses concernant la difficulté de la relation d'aide dans l'approche individuelle du burn out sont les suivantes :

- Établir une bonne relation avec l'autre dans le cadre de son métier de soignant n'est pas évident. « ***Cela ne va pas de soi de trouver la bonne distance*** ». Un travail personnel peut être nécessaire soit dans des situations particulièrement difficiles, soit quand le sujet prend conscience qu'il ne peut pas faire face à tout.
- L'évolution de la médecine, l'introduction de technologies sophistiquées, de thérapeutiques lourdes et l'apparition de pathologies nouvelles rendent encore plus difficile le maintien d'un lien équilibré envers l'homme malade.
- La réalité économique et l'actualité politique, en mettant l'accent sur la dimension essentiellement comptable de l'acte soignant, concourent à l'« oubli » du rôle premier du soignant : aider, soulager, guérir.

– Aborder l'épuisement professionnel sur un plan individuel c'est comprendre ce qu'est la relation d'aide, saisir ce qui peut être si épuisant dans cette fonction.

### **La relation d'aide**

La relation d'aide ne va pas de soi. Aider l'autre est posé comme une valeur morale, éthique et humaine que ce soit dans une dimension religieuse, philosophique ou psychologique. Cette aide prend même une connotation quasi politique avec le développement de l'aide humanitaire au sein de laquelle la France occupe une place de leader dans le monde. Avec comme fondement les droits de l'homme, l'humanitaire, l'aide à autrui deviennent une sorte de nouvelle morale collective qui, sous couvert d'éthique, est en passe de devenir une sorte d'idéologie nouvelle.

La confrontation avec la souffrance des soignants engagés dans des relations d'aide amène à poser ces deux affirmations :

- aider l'autre n'est pas si naturel et facile que cela,
- engager sa vie dans l'aide à autrui n'est pas la solution à la question de sa propre vie. C'est en «oubliant» cela que des soignants se «brûlent et se consomment» au travail.

### **Définitions de la relation d'aide**

Sous les termes de relation thérapeutique, de relation médecin-malade, soignant-soigné, la relation d'aide peut être définie comme : toute relation entre un sujet demandeur de soin ou d'aide et un autre qui accepte de répondre à cette demande.

C. Rogers en donne plusieurs définitions dont la suivante : «Relations dans lesquelles l'un au moins des deux protagonistes cherche à favoriser chez l'autre, la croissance, le développement, la maturité, un meilleur fonctionnement et une plus grande capacité d'affronter la vie.»

Aider est décrit par Brammer comme «un processus qui facilite la croissance et par lequel une personne peut en aider une autre à croître dans la direction choisie par celle-ci».

Pour H. Lazure, «la relation d'aide vise l'un ou l'autre des objectifs suivants chez la personne aidée : traverser une épreuve, résoudre une situation de vie actuellement ou potentiellement problématique, trouver un fonctionnement personnel plus satisfaisant et détecter le sens de l'existence».

Enfin Travelbee parle de la relation d'aide comme « d'un processus d'ordre "expérentiel", une expérience vécue au moyen d'un dialogue significatif entre deux personnes, l'infirmière et le malade ; c'est une relation au sein de laquelle chacun est sensibilisé à l'autre et lui ouvre son cœur, son esprit et son intimité, tout en faisant preuve de compréhension empathique ».

Ces définitions tirées du livret d'accompagnement de la formation à la communication et la relation d'aide (CFCPH<sup>38</sup>) reflètent les idées et les objectifs de la relation d'aide. On y lit aisément aussi les écueils.

### **Les difficultés de la relation d'aide**

On peut poser les difficultés sous différents axes.

- *Penser pour soi, penser pour l'autre*

L'ensemble des propositions autour de la relation à l'autre : écoute, empathie, aide, soutien, compréhension etc. repose sur un constat et sur un leurre.

Communiquer avec l'autre c'est sentir, comprendre ce qu'il y a en lui que je peux aussi saisir de moi-même. C'est admettre qu'il est un être humain comme moi et que ce que je pense pour moi peut être valable pour lui. À un premier niveau d'analyse, il est facile de saisir que chaque fois que j'écoute l'autre ou qu'il me demande un avis un conseil, l'écho le plus immédiat est « *Que ferais-je si j'étais à sa place* ». Cette introspection projective utilise la pensée analogique qui tente de faire un pont entre soi et autrui.

Or penser l'autre est un leurre car personne ne peut vraiment prendre la place d'autrui : « *Je ne peux me mettre à la place de personne* ».

Dans la relation d'aide, deux affirmations coexistent :

- *comprendre l'autre c'est tenter de pénétrer dans sa subjectivité,*
- *et il y a toujours une distance qui fait que je ne peux jamais être à la place de l'autre.*

C'est cette prise de conscience qui pose le problème de la juste distance et permet d'assumer sa responsabilité.

---

38. Centre de formation continue du personnel hospitalier de l'Assistance Publique de Paris.

- *La responsabilité dans la relation d'aide*

Dans cette optique, la notion de responsabilité mérite d'être réexaminée. En revenant à l'une de ses racines étymologiques, on trouve : *respondere*, répondre, réponse. La responsabilité dans le cadre de la relation d'aide est engagée dans la **réponse** qui est donnée. C'est dans l'élaboration des réponses que se trouve engagé le «**je**» par lequel le soignant existe. «C'est ma réponse qui me constitue comme sujet» (Lévinas). En assumant la responsabilité sous ce concept de l'analyse de la réponse apportée, nous entrons directement dans le champ de l'éthique.

M. Baum Botbol<sup>39</sup> rappelle que le mot hébreu *ahrai*, responsabilité comprend à la fois le mot *aher*, autre et le mot *ha*, frère. Être responsable c'est faire de l'autre du différent, non pas le même mais son frère. Être responsable serait pouvoir répondre à l'anonyme question «*Où es-tu?*», un «*Me voici!*», sans au préalable mesurer à l'aune de la raison cette réponse par une autre question «*Est-ce bon pour moi?*». En révélant une source précédant la raison dans la pensée, Lévinas affirme l'altérité au sein même de l'être, au sein même du Moi.

- *La bonne distance*

Comment trouver la bonne distance vis-à-vis de l'autre? Cette question résume la difficulté de la relation d'aide.

L'un des dangers réside dans l'établissement d'une relation fusionnelle et d'identification. V. Smirnoff<sup>40</sup> reprend dans son ouvrage les conseils qu'avait formulé S. Freud en 1912 dans ses articles consacrés à la technique analytique à l'adresse des futurs analystes : «Il (les) mettait en garde sur une trop grande implication affective de leur part dans les cures. Il préconisait la "neutralité" de l'analyste en tant qu'attitude impartiale, ouverte et objective, attentive et bienveillante mais centrée sur sa tâche d'entendre... Freud comparait même l'attitude de l'analyste à celui du chirurgien qui se préoccupe avant tout de sa technique opératoire. Or il connaissait bien les effets que le transfert et l'empathie pouvaient produire chez l'analyste. Ses mises en garde visaient à alerter les analystes sur les difficultés (...) que pourraient induire chez lui les sentiments d'attachement ou d'hostilité qui apparaissent au fil du discours ou dans le compor-

39. Baum Botbol M. – «La responsabilité». Revue *Autrement*, n° 14, janvier 1994, p. 53.

40. Smirnoff V. – *La psychanalyse de l'enfant*. PUF, Paris, 1966.

tement de ses patients.(...) Il ne peut éviter d'être touché, à son insu, par ce qui se passe dans les cures et d'être atteints par leurs effets inconscients, que l'on nomme le contre-transfert. Dans la pratique analytique l'une des tâches les plus difficiles qui attend l'analyste est précisément d'essayer de prendre conscience de son "contre-transfert" afin de préserver la liberté de son écoute et de ne pas devenir le "complice" ou le "sauveur" de son patient.»

S'il est possible de s'inspirer de certaines réflexions issues de la technique psychanalytique, il s'est avéré désastreux de les proposer ainsi aux soignants.

Une attitude de type «neutralité bienveillante» peut être traduite ainsi par certains soignants : «il faudrait qu'on s'oublie soi-même, qu'on ne porte pas de jugement, qu'on se centre sur le malade. Certaines formations ont fait le contraire de ce que j'attendais.»

Ainsi une difficulté de la formation à la relation d'aide réside dans la manière d'apprendre aux futurs soignants ce qu'ils doivent faire des mises en écho de leurs failles personnelles dans la rencontre avec le malade. Chacun de nous est porteur de zones de vulnérabilité personnelles qui touchent des domaines de notre vie affective et de notre histoire personnelle. Or le travail de soignant mène forcément à proximité de la vie de l'autre. L'histoire d'autrui peut entrer en résonance avec notre histoire et réveiller des souffrances personnelles, faire perdre transitoirement une partie de nos compétences techniques.

L'autre danger est une mise à distance telle qu'elle en devient inhumaine et peut enlever de l'efficacité à la thérapeutique elle-même ou de la confiance du soigné pour le soignant jugé trop froid. La manière de donner le soin est aussi important que le soin lui-même.

Ainsi de l'art de la bonne distance dépend le bien-être du soignant et son efficacité thérapeutique.

- *La justice dans la relation d'aide*

Il peut être surprenant de placer le problème de la justice dans l'approche de la relation d'aide. Pourtant c'est à ce niveau que se situe le conflit central pour l'individu.

Les travaux sur le burn out montrent que la souffrance des soignants est en partie liée au fait qu'ils se sentent insuffisamment reconnus et/ou écoutés. Les infirmier(e)s dénoncent le manque

d'égard de la part des soignés. Ils (elles) se sentent harcelé(e)s, certain(e)s disent avoir eu souvent peur d'un malade. Ils (elles) estiment être insuffisamment considéré(e)s dans leur connaissance du malade, dans la perception de leur souffrance et de la qualité de leur vie, même par les médecins de leurs services.

Dans une étude menée auprès de 565 médecins généralistes hollandais par W. Schaufeli, il apparaît que les médecins eux aussi souffrent d'un certain manque de réciprocité, du sentiment d'être harcelés par les malades. 25 % d'entre eux ont été menacés par un malade dans l'année qui a précédé l'enquête. Pour cet auteur, le sentiment de harcèlement est très lié au sentiment d'iniquité qui entraîne l'épuisement émotionnel.

### **La relation soignant-malade est fondamentalement déséquilibrée**

Quelle sorte de lien relie deux personnes qui ne se connaissent pas et vont entrer dans une relation touchant à l'intimité du corps et/ou de l'âme?

Tout est en apparence déséquilibré dans cette relation. Le malade n'a pas la santé, il souffre, il est vulnérable. L'un doit donner, l'autre recevoir. L'inégalité est partout : le temps, l'argent donné-reçu, l'attention, l'intelligence de l'acte ou de la réflexion jusqu'au « merci » et à la reconnaissance. Combien de fois le soignant est remercié, gratifié d'un titre de « grand docteur » ou « bon soignant » pour un acte mineur, ou pour le traitement d'une maladie que la nature aurait elle-même guéri ! Combien d'« actes héroïques » ou simplement intelligents ont sauvé l'autre et ne seront jamais considérés que comme des actes naturels. Combien de fois des actes bien faits n'auront été « récompensés » que par un reproche voire une revendication violente. Certes le rôle et le devoir du soignant est de faire son métier. Certes, il doit connaître les devoirs qu'il a à remplir vis-à-vis du malade. Mais la souffrance, la maladie, l'âge ne donnent pas tous les droits. L'ego de l'homme est aussi derrière le professionnel soignant et cet ego peut souffrir parfois de ne pas recevoir une quelconque reconnaissance.

On peut penser un modèle de l'épuisement professionnel en terme de **théorie de l'équité** selon laquelle les individus évaluent leur relation à l'autre en terme de récompense, de coût, d'investissement, de profit.

Le calcul auquel nous nous livrons là n'est pas un calcul d'économiste bien que celui-ci soit inclus.

- *Altruisme et égoïsme dans la relation d'aide*

Ceci amène à remettre en question des valeurs qui deviennent des sources de souffrance : sacerdoce, don de soi, altruisme, gratuité de l'acte.

L'idée de l'autosacrifice est à revoir comme valeur de la profession : « ... elles donnent sans savoir recevoir », aime à répéter un formateur. Plusieurs auteurs spécialisés dans la formation en soins infirmiers développent actuellement le thème « *Prendre soin de soi... pour prendre soin des autres* ». Il s'agit là d'une sorte de renversement des valeurs traditionnelles non seulement du métier mais aussi d'une morale conventionnelle issue de la religion chrétienne fondée sur le sacrifice de soi.

Cette remise en perspective de l'égoïsme et de l'altruisme s'appuie sur des données psychologiques, philosophiques, éthiques et religieuses pour étayer l'idée que « savoir prendre soin de soi est un préalable à savoir prendre soin des autres » (H. Lazure).

P. Diel dans son ouvrage *Psychologie de la motivation* met en équation ce qu'il appelle **l'égoïsme conséquent et l'altruisme conséquent** qui deviennent des équivalents si l'on introduit sous terme « conséquent » l'idée que mon existence n'est **que** parmi les autres.

Cette reconnaissance du soignant se situe à un triple niveau : personnel, interpersonnel et social. Le niveau personnel le conduit à une meilleure connaissance de soi et des motifs qui l'ont mené dans ce travail de relation d'aide. « Dans ce siècle de vitesse, peu de personnes prennent le temps de s'arrêter et de s'interroger sur leurs motivations lorsqu'elles s'engagent envers quelqu'un ou lorsqu'elles font le choix de servir leurs semblables » écrivent M. Arcand et L. Brissette. Cette recherche des motivations représente un véritable travail psychothérapeutique menant à la mise à jour de contradictions ou de conflits anciens.

*« ... Bonne semaine, repos de l'esprit. C'est comme si j'acceptais de ne pas tout pouvoir faire face à l'idéalisme que j'ai. Accepter que je ne sais pas, que je ne peux être parfaite, accepter d'être ce que l'on est, être à l'écoute de moi-même... J'ai compris que je ne peux pas être bonne partout.*

*J'ai pris conscience qu'on ne peut pas être bien sur tous les points. Être toujours bonne, prête à tout. Des fois je ne peux pas et je me sens mieux quand je me le dis. Je suis plus en accord avec moi-même... C'est comme si je me donnais le droit d'être ce que*

*je suis au lieu d'avoir à prouver quelque chose à la société, illusion qu'on pouvait en parler. Je me sens mieux mais cela sera-t-il durable?... » F. L., infirmière en thérapie.*

*«... Je pensais m'épanouir et trouver un sens profond à ma vie en me confrontant à la mort à l'hôpital et je me rends compte que je me suis trompée... » P.J., infirmière en thérapie.*

Le niveau interpersonnel représente le domaine des relations entre soignants, leurs reconnaissances mutuelles, leurs collaborations et le domaine des relations avec les patients, leurs droits mais aussi leurs devoirs. Les malades n'ont pas que des droits.

Le niveau social traite du difficile problème de la reconnaissance d'une profession, de sa place dans le tissu social et de sa rétribution financière. Quel prix notre société est-elle prête à payer pour sa santé?

Sur le plan individuel chacun a à faire cette sorte de calcul dans cette recherche de l'équité vis-à-vis de soi-même. Dans une perspective psychanalytique, c'est la recherche d'une élaboration personnelle entre principe de plaisir et principe de réalité, entre soi et le monde.

## Conclusion

L'approche individuelle de l'épuisement professionnel nous amène à aborder le problème de la relation d'aide.

Cette approche nous conduit à des niveaux d'approfondissement différents dans une dimension préventive et curative. Il s'agit là d'une approche active par le soignant de ses facteurs de risques d'épuisement. C'est donc bien sûr un travail personnel qui va de la mise en œuvre de conseils pratiques : savoir s'occuper de soi en cultivant ses passions, en apprenant à « couper » avec le service, en préservant sa vie personnelle, amicale jusqu'à de véritables approches psychodynamiques (quelles qu'en soient les modalités). La question posée par l'épuisement professionnel des soignants est de savoir comment leur apprendre à se protéger des souffrances que le patient transfère « naturellement » sur le soignant et qui vont faire écho avec les failles dont chacun est porteur.

Si, parfois le « burn out » (puisque l'expression est popularisée) va se révéler porteur d'une authentique pathologie psychiatrique à traiter, il s'agit, dans la majorité des cas, de sujets normaux exposés à des stress excessifs.

Dans une perspective existentielle, le burn out peut devenir une expérience individuelle structurante qui consiste à transformer les symptômes d'épuisement en capacité créative. C'est l'un des objectifs de l'analyse du burn out sur le plan de la personne.

# 12 Éthique et syndrome d'épuisement professionnel

*«...l'homme moderne marche sur une poutre au-dessus d'un étang, mais la poutre sur laquelle il avance n'existe pas d'avance : c'est l'homme qui en avançant par chacun de ses pas doit la solidifier lui-même. Il n'y a aucun chemin tracé d'avance...»*

Franz Kafka

Les réponses au syndrome d'épuisement des soignants ne peuvent se limiter aux approches individuelles, organisationnelles et ergonomiques.

Un certain nombre de facteurs de stress identifiés ont des dimensions particulières parce qu'ils sont en rapport avec la souffrance de l'homme face à sa finitude et aux limites des possibilités thérapeutiques.

L'objet de ce chapitre n'est pas de traiter de ces questions éthiques en particulier mais d'affirmer qu'elles sont incontournables dans une optique de prévention de l'épuisement professionnel.

Les facteurs qui apparaissent dans les enquêtes et les entretiens avec les soignants peuvent être répartis schématiquement en deux catégories :

- les stresseurs qui embrassent des questions éthiques à dimensions collectives,
- les aspects éthiques de la relation soignant-soigné.

Les questions éthiques à dimensions collectives sont :

- le problème de la mort et de l'accompagnement de fin de vie,
- la difficultés de relation avec les malades et les familles,
- la communication des informations, l'annonce du diagnostic,
- la douleur et la souffrance,
- les incertitudes concernant les traitements et les pronostics, les « situations difficiles »,
- la qualité de vie insuffisamment prise en compte.

## Dimensions éthiques de la relation d'aide

Nous avons abordé à plusieurs reprises différents aspects de la relation d'aide. Les formations qui existent font appel à des concepts psychologiques, psychanalytiques et à des techniques de communication qui permettent non seulement de mieux gérer son propre stress mais aussi d'acquérir une souplesse dans l'appréciation de la distance envers autrui. En travaillant autour du syndrome d'épuisement professionnel, il est apparu que les aspects psychologiques ne suffisaient pas totalement. Plus exactement il existe des concepts éthiques sous-jacents qu'il faut aborder. Nous en avons identifié trois :

- le problème de **la responsabilité** dans la relation d'aide,
- le problème de **l'altérité** et de la relation d'amour de l'autre,
- le problème de **la justice** (voir chapitre de l'approche individuelle, page 195).

Si la réponse à l'épuisement professionnel ne peut faire l'économie de l'abord de la question éthique, celle-ci apporte aussi quelque chose au mouvement éthique actuel.

## L'apport de l'épuisement professionnel à la question éthique

Les thèmes précédemment cités nous ramènent aux problématiques actuelles de l'éthique de notre médecine moderne : la vérité, l'humanité, la qualité de vie, le consentement, les incertitudes et les désespoirs thérapeutiques. Mais les retrouver ici dans une étude sur l'épuisement professionnel apporte à l'approche éthique une dimension particulière.

Reconnus comme facteurs de stress et donc de risque pour les soignants, c'est par nécessité qu'il faut y réfléchir. Les problèmes éthiques ont une incidence sur la santé du personnel et sur sa motivation par le biais justement de la mise en évidence du syndrome d'épuisement professionnel. Ceci renforce l'idée fondamentale d'une approche éthique qui ne soit pas uniquement théorique. L'approfondissement éthique n'est pas réservé à une petite élite de médecins ou de soignants intéressés ou particulièrement motivés. Tous sont concernés. Ce n'est pas non plus dans des lieux d'études ou des salles de conférence qu'il faut le faire mais au quotidien dans les services, au lit des patients, dans les couloirs. Éthique au quotidien, **éthique de couloir** certes mais qui ne manque ni de noblesse, ni de profondeur.

Cette éthique au quotidien implique un double mouvement :

- d'une part, les personnes qui s'y consacrent plus assidument (par intérêt, par compétence, par conviction) se doivent de la formuler de façon compréhensible pour tous, ils ont à entendre le malaise éthique des soignants ;
- d'autre part, les soignants doivent eux-mêmes prendre la parole et oser dire leurs questionnements éthiques, car aucune question de sens n'est insensée.

## **Hypothèse concernant la nécessité d'une approche éthique de l'épuisement professionnel**

À la racine de l'ensemble de ces problèmes collectifs, on peut poser les **hypothèses** suivantes.

Il se développe un hiatus entre, d'un côté les valeurs et les conduites professionnelles collectives, et de l'autre l'évolution des pratiques, de la technologie médicales et des consciences. Les soignants se trouvent dans des situations de désadaptation et de contradiction avec la réalité. Ils sont de ce fait en porte-à-faux par rapport à la situation qu'ils vivent mais aussi par rapport à eux-mêmes et à leur conscience. Tout un groupe ou une institution peuvent s'engager dans des comportements de plus en plus insuffisamment adaptés aux données actuelles de la médecine qu'ils pratiquent. Ce hiatus vécu par tous, plus ou

moins ressenti par chacun, est une des sources d'un malaise et peut se généraliser.

C'est comme s'il y avait un «oubli» d'un des constats les plus anciens de la philosophie :

«*Tout ne cesse de changer, tout passe...*» (Héraclite)

«Dans ces temps anciens où la profession même de philosophe n'existait pas» (J. Hersch<sup>41</sup>), des savants, mathématiciens, géomètres, astronomes décrivent leur étonnement et leurs questionnements face à cet étonnant spectacle du monde en constant changement. Cet étonnement reste d'actualité.

Adaptée, cette problématique fait irruption au cœur de la médecine moderne.

**Tout change. Les maladies changent, les malades changent, les consciences évoluent.**

S'y adapter et rétablir l'équilibre permet de conserver humanité et équilibre. C'est une des formulations de la question éthique : comment trouver des valeurs et des conduites face à un monde en perpétuel changement? L'homme serait-il en danger d'une science oublieuse de son âme?

La seule solution face à ces changements est de réfléchir, de garder l'esprit en éveil et d'accepter de «continuer» à penser comme l'écrit A. Badiou dans son *Essai sur la conscience du Mal*<sup>42</sup>.

## Les problèmes éthiques soulevés par l'épuisement professionnel des soignants et leurs réponses

### ► Le problème de l'accompagnement de fin de vie et de la mort

Le syndrome d'épuisement professionnel met en relief le mouvement d'idée concernant l'accompagnement de la mort, le développement des soins palliatifs aussi bien chez l'adulte que chez l'enfant. La mort, même quand elle est naturelle, n'est pas un événement facile.

41. Hersch J. – *L'étonnement philosophique. Une histoire de la philosophie*. Gallimard Folio, Paris, 1995.

42. Badiou A. – *L'éthique. Essai sur la conscience du Mal*. Hatier, Paris, 1996.

C'est un facteur d'épuisement professionnel qui justifie une réflexion particulière de la part des équipes qui y sont confrontées de façon répétée (réanimation, neurochirurgie, immuno-hématologie, cancérologie, sida, gériatrie, ...).

La difficulté de vivre la mort de l'autre pour les soignants est devenu d'autant plus difficile que « la mort s'est peu à peu en apparence retirée de la vie quotidienne et de notre culture jusqu'à faire de nos sociétés des "sociétés thanatophobes" d'où la mort est rejetée, déniée, artificiellement évacuée » L.-V. Thomas<sup>43</sup>.

**En devenant de plus en plus scientifique et efficace, la médecine renforce l'inacceptation de ses limites et rend encore moins tolérables la maladie et la mort.**

La médecine moderne, dans une conception restrictive de technoscience, est tentée d'aller toujours plus loin, de réussir encore plus de guérisons, de repousser encore plus les limites des possibles. Le médecin réussit souvent mais pas toujours. La mort est toujours là. Les progrès font oublier que la vie est **vie et mort**. Il est ainsi demandé à la médecine de répondre à des questions auxquelles elle ne peut donner de réponse. Les soignants sont emportés dans cette illusion mégalomane et « invités » à tenir un rôle de toute-puissance que la société « civile » leur demande de jouer.

**Les hôpitaux sont devenus des ghettos** pour la souffrance, la maladie et la mort. On entend souvent dans les services, les soignants affirmer « *que l'état des malades pris en charge est de plus en plus grave* ». Cela semble vrai et apparaît comme la double rançon de l'efficacité et du développement des soins ambulatoires pour des raisons économiques et de confort. Seuls sont hospitalisés les malades les plus graves ou ceux qui ne peuvent se soigner pour des raisons psychosocio-économiques. Ces patients difficiles et moins gratifiants en terme de réussite médicale ou humaine augmentent la charge de travail et tendent à diminuer les satisfactions pour les soignants.

Dans une interprétation anthropomorphique, on peut dire que « notre société » se décharge de ses drames sur « ses » soignants. Dans un cloisonnement dangereusement renforcé, n'exclue-t-elle pas des souffrances de l'existence qui sont les **drames normaux de toute vie humaine**? Les soignants sont ainsi les seuls à être

---

43. Thomas L.-V. – *Anthropologie de la mort*. Payot, Paris, 1976.

confrontés à ces souffrances ; et ils doivent aussi dès qu'ils quittent leur service adopter l'apparente insouciance de la vie civile.

Ils affrontent de plus en plus seuls **le tabou de la mort, les accidents de la vie** relégués dans ces lieux spécialisés. Leur épuisement émotionnel n'est-t-il pas une des manifestations de cette mission impossible que subrepticement la société leur a confiée?

### ► **La difficultés de relation avec les malades et les familles, la communication des informations, l'annonce du diagnostic**

C'est un facteur de stress reconnu. Communiquer notamment des mauvaises nouvelles, des pronostics sombres, des traitements incertains n'est pas facile. Les médecins ne sont pas forcément toujours à l'aise pour l'assumer. Ceci leur est souvent reproché par les équipes soignantes lors de réunions ou de groupe de paroles.

Les conséquences en matière de charge psychique sont importantes, en particulier quand d'autres personnes sont obligées de reprendre des échecs de la communication sur des sujets difficiles. Ceci pose le problème de **la responsabilité** de celui qui n'a pu aller jusqu'au bout de ce qu'il avait à faire mais aussi renforce **l'ambiguïté des rôles** (quand une infirmière annonce une nouvelle qui devrait l'être par le médecin mettant les différentes personnes en décalage les unes par rapport aux autres).

Le problème de la communication sur le plan éthique peut s'énoncer ainsi :

Les patients ont le droit de savoir. Ils sont *a priori* capables de comprendre ce qui leur est dit à condition d'utiliser un langage clair et simple.

Le débat a été ouvert dans un journal nord-américain posant la question suivante : ne faut-il pas permettre aux patients d'avoir des données aussi exactes et précises que celles mise à la disposition des médecins qui soignent leur enfant? Effectivement, on peut se demander au nom de quelle valeur on interdirait l'accès à ces connaissances.

Certes, toutes les connaissances scientifiques ne sont pas accessibles à tous. Mais dans la majorité des cas, la traduction en un langage simple est possible permettant à des néophytes de comprendre.

Souvent, après l'annonce d'un diagnostic, les personnes se documentent en allant chercher de façon déterminée plus d'informations médicales, dans la traditionnelle encyclopédie *Larousse médical* (sous la direction du docteur Y. Morin, © Larousse, 1996), dans des librairies spécialisées ou en se connectant sur internet.

Cette réaction est parfois prise par des soignants avec méfiance ou suspicion. Elle traduit en réalité une forme de mécanisme de défense contre l'angoisse de l'inconnu. En tant que tel, elle est à interpréter soit comme une position névrotique, soit comme la recherche d'une réadaptation par un travail cognitif de type recherche d'information. Les équipes sont de plus en plus confrontées à cela.

Une des solutions réside dans une plus grande transparence des informations. Plus la situation est complexe, à risque ou incertaine, plus il est indispensable de répondre par un effort pédagogique aux questions des parents. Cela implique pour les équipes d'être plus sûres de leurs connaissances.

**Nous sommes donc ici dans une éthique de vérité en matière de communication et de respect de l'autre dans sa capacité d'autonomie et de lucidité.**

Cette vérité porte sur le diagnostic de la maladie, les modalités de traitements, les objectifs et la garantie que tout sera dit au fur et à mesure de l'évolution et des données nouvelles et surtout que tout sera fait pour bien soigner.

Rien ne permet de penser que les patients n'ont pas la force morale d'assumer des nouvelles même difficiles.

Les manifestations psychocomportementales auxquelles nous assistons doivent être considérées avec prudence. Ce qui est travail quotidien et routinier pour l'équipe peut être pour le sujet «le moment le plus important de leur vie» (M. Rapin). C'est pourquoi elles ne permettent pas de juger, ni de prévoir les forces morales et psychiques d'autrui et encore moins de porter de diagnostic psychiatrique.

***Mais la transparence ne résout pas tout.***

En effet dire la vérité n'est pas forcément faire le bien. Jusqu'où aller dans cette transparence et comment? Le code de déontologie dans son article 35 nous autorise à ne pas dire la vérité «dans l'intérêt du malade, pour des raisons légitimes que le praticien apprécie en conscience». Répondre aux questions et dire la vérité peut être impossible pour des raisons psychologiques, culturelles, philosophiques et risque de heurter des convictions religieuses.

Lors d'une arrivée en urgence, les parents d'un enfant vont poser des questions parfois déstabilisantes pour les plus jeunes soignants : Connaissez-vous cette maladie? Êtes-vous capable de la soigner? Combien de cas avez-vous eu comme celui-ci? Exactement le même<sup>44</sup>? Lors de maladies de longue durée, certains sujets peuvent tester les connaissances des soignants et les piéger sur des points techniques précis qu'ils ont appris. On retrouve là des manifestations d'angoisse. Ces modes de communication sont difficiles car la réponse attendue par l'autre n'est pas la réponse directe à la question qu'il vient de poser. Il faut aider les équipes à décrypter ce type de message.

Sur le plan psychologique, l'annonce d'une mauvaise nouvelle, l'échec d'une thérapeutique, un état d'aggravation, l'annonce d'un handicap peuvent déclencher des réactions psycho-émotionnelles et s'avèrent être un problème complexe. Ces réactions sont décrites sous différents termes : état de sidération, réactions émotionnelles violentes, révoltes, dépression, dénégation. Ces réactions naturelles ne signifient pas que la personne n'a rien compris. Il peut s'agir autant de mécanismes de défense. Les patients n'entendent que ce qu'ils veulent et peuvent entendre. Chacun a une capacité d'écoute différente et variable.

Le problème est encore plus difficile en ce qui concerne l'annonce de la mort. Jankélévitch (cité par A. Comte-Sponville) écrit : « Celui qui dit au mourant qu'il va mourir ment d'abord à la lettre parce qu'il n'en sait rien, parce que Dieu seul le sait, parce qu'aucun homme n'a le droit de dire à un homme qu'il va mourir et en esprit car il lui fait mal ».

Enfin la dimension religieuse justifie encore plus de prudence.

Nous avons été appelé dans un service d'oncologie pédiatrique auprès d'une femme arabe. Elle était dans une sorte de crise hystérique bruyante et incontrôlable auprès de son grand garçon adolescent atteint de leucémie en phase terminale. Le médecin lui avait dit : «  *votre fils va mourir* ». Cette femme musulmane n'était pas incapable d'accepter que son fils pouvait mourir. Mais elle ne pouvait pas accepter qu'un être humain, fût-il médecin, annonçât la mort de son enfant. Seul Allah peut le décider.

Roy et coll. suggèrent aussi la prudence dans les mots employés auprès de familles de gitans et conseillent d'expliquer la gravité de la situation d'un enfant qui va mourir sans employer le mot mourir car, écrivent-ils, le mot « mort » peut dans un contexte particulier devenir péjoratif et s'apparenter au « jetage de sort ».

44. A. Barois, communication personnelle.

Ainsi l'éthique de vérité peut être en contradiction avec un principe de bienfaisance et d'humanité.

C'est un des éléments qui rend la communication avec les malades complexe car, si nous leur devons la vérité, nous devons tenir compte de leur affectivité et de leur état psychologique, d'autant plus que le message sera chargé de mauvaises nouvelles.

La transparence a ses limites en matière de communication.

Apporter une information claire, loyale et appropriée s'impose aux médecins auxquels il revient de fournir les informations mais la question reste de savoir comment le faire, sous quelle forme et quel soutien leur apporter.

**Qu'attendent les patients de la part du corps médical?** Ils demandent d'abord au praticien une parfaite connaissance de la maladie, de trouver **le ton juste** et de respecter leur «émotionnel».

### **S'adapter à chacun avec humanité.**

Comment annoncer une maladie avec un pronostic grave ou sévère telle est la question qui se pose au praticien. Pour tenter d'y répondre, des médecins australiens<sup>45</sup> ont analysé la littérature et élaboré des recommandations par une démarche de consensus originale faisant un large appel à l'opinion du malade. Ce travail a le mérite de résumer les trois grands types d'attitude de la part des médecins et de permettre de réfléchir sur les manières d'annoncer un diagnostic.

– L'attitude traditionnelle consistait à ne jamais annoncer aux malades des nouvelles graves les concernant par crainte d'augmenter leur anxiété et par respect de leur souhait supposé de ne pas entendre ces mauvaises nouvelles. Cependant, il apparaît nettement que la plupart des malades et des familles souhaitent recevoir des informations précises. Les laisser dans l'incertitude engendre leur anxiété ou la renforce. S'il est vrai que dire la vérité provoque des perturbations émotionnelles à court terme, en particulier après une annonce brutale, cela débouche souvent ensuite sur un apaisement et une réorganisation positive.

– La seconde attitude consiste à toujours dire la vérité en totalité dès qu'elle est connue. L'argument majeur en faveur de cette attitude est le droit des patients à une information claire et

---

45. Girgis A., Sanason Fischer W. – Broaking bad newes : Consensus guideline for medical practionners. *J. Clin Oncol.*, 1995, 13 (9), 2449-2456.

honnête. Cependant, l'expérience montre que les malades ne souhaitent pas tout savoir tout de suite. Le déni de la réalité, le refus de l'irréversible peuvent être des modes de défense du malade contre l'anxiété parfois temporaire mais qu'il convient de respecter.

– C'est pourquoi les auteurs australiens en arrivent à définir une troisième attitude qui consiste à s'adapter à chaque malade pour lui délivrer une quantité d'informations qu'il souhaite recevoir au rythme qui lui convient afin de lui permettre de s'adapter à la situation nouvelle.

Ces réflexions tirées de la lecture d'une abondante littérature et de nombreuses enquêtes permettent de renvoyer dos-à-dos les tenants d'un paternalisme dépassé et ceux d'une transparence absolue. Dans cette démarche, un certain nombre de recommandations destinées aux médecins permettent de stimuler la réflexion dans l'**approche de la révélation du diagnostic** :

1) **Choisir le lieu et prendre le temps.** Il est important d'être dans un endroit calme et isolé en évitant toute interaction (bip, visite, téléphone, ...) en laissant au patient le temps de réfléchir pendant la conversation. Le point de départ de la discussion peut être une question sur ce qu'il sait ou ce qu'il a compris de la maladie.

2) **Donner une information claire et simple et accepter les réactions du malade.** Il s'agit de donner des informations pertinentes sur le déroulement de la maladie et sur les suites de la prise en charge, de veiller à la compréhension et de ne pas hésiter à se répéter lors de la conversation. Écrire, dessiner sont des moyens de communications utiles. Enfin il faut savoir permettre aussi au malade de s'exprimer même dans les larmes, la stupeur, le refus de croire, la colère. Sympathie, réconfort, compréhension émotionnelle font partie du soutien immédiat.

3) **Envisager l'avenir** permet de garder un contexte d'espoir en étant d'abord disponible. Souvent il est utile de remettre à un intervalle bref (24 à 48 heures) un autre entretien pour poursuivre celui-ci et laisser un numéro de téléphone ou une possibilité d'appel à tout moment dans l'intervalle.

4) **Faire participer le malade et sa famille,** c'est proposer des options thérapeutiques quand celles-ci existent de façon à éviter ce sentiment de perte de liberté absolue. Ceci permet d'obtenir un consensus entre soignant et patient.

5) Enfin, **encourager le contact avec les autres** dès le début au niveau de la famille, de groupes de parents et/ou d'associations. Il est intéressant d'encourager la rencontre avec des proches (grands-parents, amis intimes, etc.) et de répondre honnêtement et clairement à leurs questions : ceci permet à la plupart de découvrir une affection qu'ils ignoraient. Le médecin traitant est un soutien extrêmement précieux.

6) **Dernier point important, prendre des notes sur le dossier du malade.** Il est utile de noter ce qui a été dit et ce qui a été expliqué ainsi que les réactions, à qui le patient a autorisé de donner des informations sur sa maladie. Ces notes écrites permettent une meilleure communication notamment dans les équipes hospitalières et dans les relations entre médecin traitant et équipe soignante. Cette dernière proposition nous paraît simple et innovante (car rarement réalisée en pratique). Pourtant tous auraient à y gagner en vue d'une meilleure communication dans l'équipe et d'une adaptation plus aisée avec le patient lors des consultations ou hospitalisations futures.

L'ensemble de ces recommandations ainsi rédigées a l'avantage de la simplicité mais aussi d'une certaine profondeur qui peuvent inspirer la réflexion de chacun sur la manière dont il doit inventer au cas par cas la manière d'annoncer un diagnostic difficile avec la plus grande humanité possible.

Il est possible d'envisager de manière réfléchie, des problèmes de communication qui se posent non seulement au niveau individuel : chacun doit avoir conscience de ce qu'il doit, de ce qu'il peut dire, mais aussi au niveau collectif. En effet, chacun dans une équipe médicale pourrait être tenu informé des données nécessaires concernant le malade dont il a la charge, pour remplir au mieux sa mission. Pourtant la multiplicité des intervenants, le stress et parfois une insuffisante attention sont source d'une mauvaise transmission qui complique encore plus la difficulté inhérente à la communication avec les patients.

Il est clair qu'une meilleure communication serait un facteur de réduction du stress. Apprendre à communiquer permet d'avoir une attitude plus cohérente vis-à-vis du malade et évite les faux pas relationnels. C'est dire l'intérêt des réunions, assises ou debout, brèves ou longues, mais dans lesquelles s'expriment et se transmettent les informations.

► **Douleur et souffrance,  
incertitudes concernant les traitements,  
situations difficiles, pronostic sombres, qualité de vie :  
facteurs insuffisamment pris en compte**

Ils sont tous des facteurs qui concourent à l'épuisement émotionnel des soignants. Nous les avons nommés en reprenant le formule de Goldenberg<sup>46</sup> **les désespoirs thérapeutiques**. Toutes ces situations sont liées aux limites de possibilités médicales et à la finitude de l'être. Trop souvent les problèmes d'éthiques ne sont abordés qu'au dernier moment, ou en comité restreint. Pendant ce temps, ils demeurent, stagnent... « *les situations pourrissent* » comme on l'entend souvent dire par les soignants qui doivent les assumer. Garder en soi une question d'éthique est source d'épuisement professionnel.

De plus, beaucoup de soignants ne savent même pas que les questions qu'ils se posent sont de vraies questions intelligentes. Pour paraphraser une réplique de théâtre célèbre, « *beaucoup pensent éthique* » sans le savoir, comme monsieur Jourdain avec la prose...

## **Les vrais et les « vrais-faux » problèmes éthiques**

Nous avons, dans une enquête personnelle<sup>47</sup>, identifié au sein d'un service deux grandes catégories de problèmes éthiques : **les vrais problèmes d'éthique et les vrais-faux problèmes éthiques**. Sous cette formule, nous entendons d'authentiques problèmes éthiques pour la personne qui les pose (qualité de vie, bénéfice-risque d'un traitement, douleur, arrêt de soins, acharnement thérapeutique, ...) mais qui n'en sont pas vraiment quand les problèmes sont examinés et l'ensemble des informations données. Ces « vrais-faux » problèmes d'éthiques témoignent en fait d'une mauvaise qualité de la communication dans une équipe. Cependant bien que faux, ces problèmes n'en sont pas moins responsables d'une charge psychique importante.

46. Goldenberg E. – Comment aider des soignants en souffrance? *Krankenpflege-Soins Infirmiers*, mai 1988.

47. Canoui P. – Mémoire de DEA d'éthique médicale et biologique, Paris V, 1992.

## En conclusion

**Identifier, poser, oser aborder les problèmes d'éthique est un des facteurs de prévention de l'épuisement professionnel dans une équipe médicale.**

Il est des questionnements éthiques complexes dans la problématique de l'épuisement professionnel. En matière d'éthique, le plus grave est peut-être l'ignorance des questions posées. Toute question est bonne à étudier. Apprendre à les poser, c'est oser aborder les «*je ne sais pas*», quelle attitude adopter? que dire? quel choix faire? etc. C'est un des points de départ d'une réflexion éthique.

Pouvoir les repérer, les nommer, permettre à chacun dans le cadre du service de formuler ces interrogations est fondamental. Reconnaître l'autre avec le **respect de son identité**, l'écouter et rechercher ensemble les réponses aux questions posées donne sens aux actions.

Ainsi il devient possible à chacun d'**assumer sa responsabilité**. Il peut donner **la réponse** correspondant à sa fonction et ses compétences.

Assumer une éthique au quotidien permet de **limiter les phénomènes d'ambiguïté des rôles** dont nous avons vu la nocivité dans les fonctionnements d'équipe.

L'ensemble de ces considérations prend une acuité particulière avec le burn out et concerne la collectivité médicale dans son ensemble.

# Conclusion

Sous le terme imagé de burn out syndrome, le syndrome d'épuisement professionnel des soignants (SEPS) est né d'un constat populaire établi par et pour des soignants.

Les premiers travaux concernant ce syndrome semblaient rejoindre les aspects connus de la **psychopathologie du travail** qui accorde au **stress** une place privilégiée. Aborder le burn out en terme de pathologie due au stress, c'est en adopter les conceptions actuelles. Le stress est une réaction normale d'adaptation avant d'être à l'origine de troubles psychopathologiques et somatiques variés. Le stress n'est pas seulement une réaction de survie de l'individu se déroulant de façon stéréotypée quel que soit l'agent agresseur et ayant pour objectif le maintien de l'homéostasie du sujet (Cannon 1932, Selye 1956). Il n'est pas non plus le résultat exclusif d'une tension excessive imprimée à un individu, il est le résultat d'une interaction. Le modèle linéaire stimulus-réponse a laissé la place à un modèle transactionnel entre l'individu et son environnement qui « implique d'abord la perception et l'interprétation de la situation »<sup>48</sup>. Il s'agit donc d'un stress perçu, vécu, proche de l'émotion, retrouvant, plusieurs siècles après, l'analyse de la tourmente des hommes faite par Épicure : « Ce qui trouble les hommes ce ne sont pas les choses, ce sont les jugements qu'ils portent sur les choses. »

Le syndrome d'épuisement professionnel n'est pas secondaire à un stress aigu mais à la répétition d'un stress chronique dans un cadre professionnel. Il est une forme de « **stress spécialisé** ».

L'étude de la littérature et l'expérience clinique ne permettent pas de donner au burn out une spécificité propre tant au plan symptomatique que psychopathologique.

---

48. Dantzer R. – Physiologie du stress, in *Stress et Anxiété : les faux semblants*, coordonné par Chneiweiss L. et Albert E. Laboratoires Upjohn, J.-P. Goureau, 72500 Château-du-Loir, 1993, p. 57-92.

Ces symptômes psychiques et somatiques sont polymorphes et aspécifiques (troubles anxieux, dépressifs, somatiques, ...).

Ces mécanismes psychopathologiques sont ceux décrits dans le cadre de séquences névrotiques.

Il n'est pas nécessaire que le syndrome d'épuisement professionnel soit une nouvelle catégorie diagnostique pour exister. En pratique psychiatrique, s'il fallait le placer dans un cadre diagnostique, c'est la catégorie «troubles d'adaptation» qui conviendrait le mieux.

C. Maslach et S. Jackson en créant un outil d'évaluation, le MBI (*Maslach burn out Inventory*), ont défini ce syndrome selon **trois critères : l'épuisement émotionnel, la déshumanisation de la relation à l'autre, la perte du sens de l'accomplissement de soi au travail.**

La déshumanisation de la relation à l'autre est la pierre de touche du syndrome d'épuisement professionnel des soignants. En positionnant la relation à l'autre au cœur du burn out, il se trouve limité, certes, aux professions dites d'aide, mais acquiert aussi toute sa spécificité et prend tout son intérêt puisqu'on le considère comme un des aspects de **la pathologie de la relation d'aide.**

Quand la relation d'aide (ou thérapeutique) «tombe malade», la symptomatologie devient celle d'un burn out.

De nombreuses définitions ont été proposées; celle que nous retiendrons est de D. Bédard et A. Duquette: «**L'épuisement professionnel est une expérience psychique négative vécue par un individu, liée au stress émotionnel et chronique causé par un travail ayant pour but d'aider les gens.**»

Les études épidémiologiques et d'évaluation réalisées avec des outils méthodologiques fiables montrent que 25 à 40% des soignants sont épuisés. Ceci donne au syndrome d'épuisement professionnel des soignants des allures d'**épidémie à forte contagiosité** sinon d'endémie et justifie que toutes les instances de santé s'intéressent au problème.

Les facteurs de stress corrélés avec l'épuisement professionnel nous interrogent sur les manières de diminuer l'impact du travail auprès des soignants. Inversement, il apparaît que les caractéristiques personnelles ont peu d'influence sur la sensibilité à l'épuisement professionnel bien que les soignants jeunes soient plus vulnérables.

Les études sur les personnalités des soignants atteints d'épuisement professionnel ne mettent pas en évidence de personnalité à

risque. Certains traits psychologiques (telle que la hardiesse : *hardiness*) ou certains types de coping (manière de faire face possédant un lieu de contrôle interne) semblent jouer un rôle protecteur.

Même si les chiffres d'épuisement professionnel dans certains services comme les services de réanimation pédiatrique sont élevés (40-42 %), il n'est pas significatif qu'un type de pathologies détermine à lui seul le niveau d'épuisement professionnel des soignants.

L'organisation, l'ambiance de travail sont des facteurs essentiels de même que les conflits entre les personnes, le manque de soutien, les difficultés à communiquer, l'ambiguïté des rôles ou la charge de travail. Tous concourent au SEPS. Dans une optique de prévention ou de traitement de l'épuisement professionnel, chaque agent stressé nécessite son pôle de réflexion.

Dans cet ouvrage, nous avons envisagé **trois directions possibles d'analyse préventive**.

**La première direction** est représentée par l'approche individuelle à travers la relation d'aide. Même si la relation à l'autre est constitutive de notre humanité, elle « *ne va pas de soi* » et présente des risques. C'est de ces risques dont il faut prévenir les soignants afin qu'ils ne se « *brûlent* » pas.

**La deuxième** concerne une réflexion sur le plan institutionnel. Il est relativement facile de repérer les dysfonctionnements d'une structure hospitalière et les insuffisances de dotations en matériel et en personnel. Si les manques de moyens sont vite chiffrés en terme de budget, le coût de l'épuisement professionnel ne l'est pas. Il est pourtant vraisemblable que le burn out a un poids économique important et il serait hautement souhaitable d'en réaliser une évaluation : l'efficacité moindre, la rotation de personnel, le nombre important d'arrêts de travail et le retentissement sur la santé des soignants dont ils sont conscients depuis longtemps. Citons la nécessaire reformulation des objectifs et du sens donné au travail de l'équipe, la question du soutien des soignants dans leurs tâches et l'ambiguïté des rôles de chacun mais encore les aspects ergonomiques et les dotations en matériel comme en personnel. L'approche organisationnelle, fondamentale dans l'analyse du burn out, doit s'orienter vers l'humain pour permettre aux soignants de s'investir dans cette relation d'aide aussi complexe qu'usante. Si elle est essentielle, elle est également source d'une grande richesse. Remédier aux pertes de temps et d'énergie physique et psychique occasionnées par les multiples dysfonctionnements institutionnels

retentit inéluctablement sur les soignants, le malade et tous les professionnels qui travaillent dans nos hôpitaux y compris le personnel administratif et des services généraux. Ils participent aussi au bien-être des malades, en permettant un fonctionnement harmonieux de l'institution de soins et en réduisant les facteurs de stress liés aux dysfonctionnements organisationnels.

C'est pourquoi les directions hospitalières, l'ensemble du corps administratif de l'hôpital et ceux qui le vivent par procuration ou par ricochet sont concernés.

**La troisième approche** est collective et pluridisciplinaire. Elle concerne essentiellement des problèmes d'éthique, liés aux problématiques de la médecine moderne et à la finitude de l'homme. En l'abondant, l'éthique médicale n'est plus un luxe mais devient une nécessité.

**Au niveau individuel**, le syndrome d'épuisement professionnel pose le problème de l'éthique de la relation d'aide. Comment être vis-à-vis d'autrui? Quelle distance établir pour apporter l'aide tout en étant respectueux de la personne et ne pas se consumer soi-même? Jusqu'où donner de soi-même? Dans quel esprit d'équité? Le syndrome d'épuisement professionnel soulève la question de la responsabilité, de la justice et finalement de l'amour. Il appelle nécessairement des réflexions psychologiques et philosophiques.

**Au niveau collectif**, le SEPS met en évidence des dysfonctionnements dans le travail et soulève des questions éthiques fondamentales.

Avec le problème de la communication avec les familles et les patients, est apparue la question de la vérité au patient et à sa famille. Le paternalisme n'est plus compatible avec l'évolution de la médecine et des consciences. Les malades et la science médicale ont changé. Le modèle nord-américain dans son usage de la transparence absolue n'est pas la seule alternative. Il est actuellement peu compatible avec notre culture et présente des limites si l'on veut rester dans un principe moral de bienfaisance. Il ne nous apparaît pas toujours respectueux de l'affectivité de l'autre. Ne faut-il pas inventer un **paternalisme tempéré** selon l'expression d'A. Fagot-Largeault<sup>49</sup>? Ce paternalisme tempéré n'est pas la voie de la tranquillité.

---

49. Fagot-Largeault A. – Table ronde consacrée aux problèmes liés à la décision d'abstention ou d'arrêt thérapeutique en réanimation. *Annales Med. de Nancy*, 1992, 4, p. 359-360.

C'est une éthique à penser par les soignants eux-mêmes. « *Il n'y a pas d'éthique en général* » écrit A. Badiou<sup>50</sup>. « Il faut rejeter le dispositif idéologique de l'éthique qui risque d'identifier l'homme à un simple universel mortel, qui est le symptôme d'un inquiétant conservatisme qui par sa généralité abstraite et statistique interdit de penser la singularité de situations. »

Nous avons défini le syndrome d'épuisement professionnel comme l'expression de **la pathologie de la relation d'aide**. Ce n'est pas dans son expression finale du soignant usé avec son cortège de symptômes physiques et psychiques que le syndrome apporte le plus. C'est en tant que processus dynamique qu'il est intéressant. Une autre **particularité réside donc dans la question traitée<sup>51</sup> : celle de la relation soignante envers un autre donc dans sa dimension existentielle**. C'est pourquoi considérer le syndrome d'épuisement professionnel des soignants comme d'abord une pathologie de la relation conduit à l'envisager aussi comme un phénomène d'ordre existentiel : les soignants sont confrontés à la souffrance existentielle des êtres qu'ils doivent soulager et souffrent eux-mêmes d'une crise d'identité.

Ceci confère au burn out un double caractère singulier et social et soulève de ce fait **plusieurs hypothèses**.

- Puisque la pathologie est liée à la fonction, elle peut atteindre **des sujets normaux**.
- Il est possible d'être en burn out sans manifestation symptomatique. Le conflit intrapsychique lié à la difficulté d'être soi-même face à l'autre peut ne pas se présenter sous la forme « déguisée » d'un symptôme, mais être vécu consciemment et émotionnellement. Un des objectifs de la prévention du burn out est justement de permettre aux soignants de l'identifier.
- Il permet **la reconnaissance de la spécificité des professions de santé** en particulier mais éclaire aussi d'un jour nouveau toutes les autres professions d'aide.
- Enfin en montrant que la relation à l'autre fait souffrir, nous affirmons que rien n'est moins évident que d'aller vers autrui pour l'aider.

50. Badiou A. – *L'éthique. Essai sur la conscience du Mal*. Hatier, Paris, 1996.

51. Goldenberg E. – *Près du mourant, des soignants en souffrance*. Études, 14 rue d'Assas, 75006 Paris, 1987, 367/5, p. 483-495.

Ceci pose la **question de l'équité** et oblige à innover dans l'analyse du fonctionnement psychique de la relation d'aide. Rien n'est gratuit, tout est échange. En terme d'économie psychique, tout se joue en renforcement positif ou négatif des conduites.

Approfondir cette dimension psychologique nous conduit nécessairement vers des considérations philosophiques et éthiques : « L'estime de soi, le souci d'autrui et la justice » et met l'accent sur l'importance « de la réciprocité ». Il y a là une interface entre psychologie et éthique dans une perspective critique de l'ego à l'alter, de l'égoïsme à l'altruisme.

La crise identitaire et le burn out ne sont-ils pas l'équivalent d'**un syndrome post-vocation**<sup>52</sup>? Les vocations, certains le regrettent, ne sont plus. Notre hypothèse est que la vocation, dans sa double dimension sociale et religieuse, possédait un fort pouvoir défensif vis-à-vis de l'épuisement émotionnel. La vocation de médecin et d'infirmier(e) fait partie de l'imagerie populaire. Ces soignants totalement dévoués à leurs malades sacrifiaient toute vie personnelle. Solides et compatissants, capables de comprendre et de soutenir toute détresse humaine jusqu'à en être presque inhumains, tant ils frôlaient la sainteté, ces personnages ont quasiment disparu bien que chacun d'entre nous en connaisse encore. Comme le dit une des infirmières : « *Le sacerdoce, on met l'habit et on flotte* ».

Nous ne sommes plus dans des conditions sociales de soignants à vocation. Les valorisations ont changé. En disparaissant, la vocation a laissé les soignants nus, sans protection et sans les bénéfices secondaires qu'elle apportait ne serait-ce qu'en terme d'admiration et de reconnaissance.

Au terme de cet ouvrage, tant de questions se profilent :

- Faut-il faire du burn out une maladie professionnelle et envisager une compensation financière comme c'est le cas pour d'autres pathologies, la névrose traumatique par exemple?
- Faut-il garder le burn out malgré son apparente faiblesse épistémologique, son absence de symptômes spécifiques physiques ou psychiques et d'identification dans la nosographie psychiatrique?
- Sommes-nous dans une approche comportementaliste en extériorité ou dans une analyse de l'intérieur?
- Ne faudrait-il pas abandonner?

52. Paul Messerschmitt, communication personnelle.

Non. C'est justement parce que le burn out se situe en permanence dans un entre-deux qu'il est pertinent et précieux !

Le burn out n'est pas une maladie. C'est un concept respectueux de l'être, déontologiquement correct, et qui permet, d'une manière discrète, élégante et éthique, d'évoquer le problème.

On peut craquer parce que l'on est confronté à des situations d'exception : le burn out permet de reconnaître que le monde médical devient un monde d'exception. Assumer plusieurs décès par semaine, poser des décisions d'arrêts thérapeutiques, être tout simplement confronté de façon répétée à des accidents de vie, participer aux progrès de la médecine et en vivre les échecs est lourd. Le burn out révèle un malaise existentiel singulier et social. Il pose la question du sens de la vie.

Il décrit un phénomène psychologique et grâce à cela reconnaît la spécificité de la fonction. Expression d'une crise d'identité, il signifie au soignant que le sens de son action, c'est l'autre. La valeur de l'acte réside dans la technique mais aussi dans la relation. C'est peut-être en ce sens que la médecine reste un art (de faire).

Il pointe aussi un paradoxe actuel. Notre médecine tremble devant l'économique et l'équilibre budgétaire. Or voici un syndrome coûtant vraisemblablement très cher à la collectivité, qui pose le problème de l'importance de l'acte de relation à l'autre. N'est-il pas paradoxal de constater qu'au moment où une politique de santé semble s'orienter vers une approche comptable, le syndrome d'épuisement professionnel ne soit pas pris en compte, alors qu'il pourrait être mieux prévenu ?

Le SEPS est au cœur de la vie entre monde intérieur et monde extérieur, entre je et tu, entre le normal et le pathologique, entre le psychologique et l'éthique, entre la naissance et la mort.

Dans cette confrontation avec l'autre en souffrance, au sein de tant de situations complexes et angoissées, aux portes de la mort, voilà un syndrome qui force à découvrir des sens insoupçonnés et qui peut d'une souffrance faire une crise structurante.



# Bibliographie

---

- AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION. — *DSM-IV. Text revision. Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux*. 2<sup>e</sup> édition. Traduction française par J.-D. GUELFY et coll. Masson, Paris, 2003.
- ARCAND M., BRISSETTE L. — *Prévenir l'épuisement en relation d'aide. Démarche, formation et animation*. Gaëtan Morin, Boucherville, Québec, Canada, 1994.
- BADIOU A. — *L'éthique. Essai sur la conscience du Mal*. Hatier, Paris, 1996.
- BALINT M. — *Le médecin, son malade et la maladie*. Traduction française par J.-P. VALABREGA. Payot, Paris, 1960 (rééd. 1996).
- BEDARD D., DUQUETTE A. — «L'épuisement professionnel, un concept à préciser». *L'infirmière du Québec*, septembre/octobre 1998, p. 18-23.
- BOURGUIGNON A. — Une surmortalité des médecins par suicide. *Le quotidien du médecin*, 2004, n° 7520.
- CANOUI P. — *Approche de la souffrance des soignants par l'analyse du concept de l'épuisement professionnel. Le burn out. Considérations psychologiques et éthiques en réanimation pédiatrique*. Thèse de doctorat d'université en éthique médicale et santé publique. Université René-Descartes, Paris-V, 1996.
- CHNEIWEISS L., ALBERT E. — *Stress et anxiété : les faux semblants*. Laboratoires Upjohn, J.-P. Goureau, 72500 Château du Loir, 1993.
- CHNEIWEISS L. — *Les soignants face à la psychologie des malades*. Lamarre, Paris, 2<sup>e</sup> édition, 1994.
- CONSOLI S. — Stress et personnalité, in *Stress et anxiété : Les faux semblants*, coordonné par L. Chneiweiss et E. Albert. Laboratoires Upjohn, J.-P. Goureau, 72500 Château du Loir, 1993, p. 161-186.
- DEJOURS C. — *Psychopathologie du travail*. EMC, Psychiatrie 37886 A 10, 2, 1982.
- DEJOURS C. — *Travail : usure mentale, Essai de psychopathologie du travail*. Éditions du Centurion, Paris, 1980.
- DEJOURS C., ABOUCHELI — *Itinéraire théorique en psychopathologie du travail, Prévenir Travail et santé mentale*, 1990, p. 20.
- DELBROUCK M. — *Le burn out des soignants*. de Boeck, 2003.

- DELMAS P. — *Influence de la hardiesse comme traité de personnalité sur la perception des stresseurs et sur le niveau de burn out des infirmières en soins intensifs*. Mémoire de recherche pour l'obtention du diplôme de cadre de santé, Toulouse, 1997.
- DELMAS P., DUQUETTE A. — «Hardiesse, stratégie de coping et qualité de vie au travail d'infirmières en réanimation». *Recherche en Soins infirmiers* né 60, mars 2000, p. 17-27.
- DIEL P. — *Psychologie de la motivation*. Payot, Paris, 1947-1984.
- DUQUETTE A., DELMAS P. — «Les infirmières sont vulnérables aux problèmes de santé mentale». *L'infirmière canadienne*, vol. 1, né 5, novembre 2000, p. 10-11.
- DUQUETTE A., K ROUAC S., BEAUDET L. — *Facteurs reliés à l'épuisement professionnel du personnel infirmier : un examen critique d'études empiriques*.  dition A. Duquette, Université de Montréal, 1990.
- ESTRYN-BÉHAR M. — *Travailler à l'hôpital*.  ditions Berger-Levrault, Paris, 1989.
- FRANCESCHI-CHAIX C. — «Le syndrome de burn out.  tude clinique et implication en psychopathologie du travail». *Recherche en soins infirmiers*, mars 1993, 32, p. 5-60.
- GAUTIER I. — *Burn out et médecins*. Le bulletin du Conseil départemental de l'ordre des médecins de la ville de Paris, mars 2003, né 86.
- GOMBROWICZ W. — *Cours de philosophie en six heures un quart*. Payot et Rivages, Paris, 1995.
- LATOURELLE J. — Le Burn out des médecins spécialistes libéraux de la région Poitou-Charentes. *N??? journal de psychiatrie*, né 5. Tome XXX - 05/2007.
- LEHMANN C. — *Patients si vous saviez... Confessions d'un médecin généraliste*. Robert Laffont, 2003.
- LÉOPOLD Y. — *Les médecins se suicideraient-ils plus que les autres?* Info ordinales janvier-février 2003.
- LHULLIER D., MIGN E C., RAIX A. — «Le burn out. Rapport sur la psychopathologie du travail», XXI  Journées de médecine du travail. *Arch. mal. prof.*, Rouen, 1990, 1991, 52, 2, p. 264-266.
- LIDVAN-GIRAULT N. — *Burn out :  mergence et stratégie d'adaptation. Le cas de la médecine d'urgence*. Thèse de doctorat, université René-Descartes, Paris, 1989.
- LIDVAN-GIRAULT N. — «Méthodes d'évaluation de l'épuisement professionnel. Limites et perspectives». *Psychiatrie Française*, 1996, 2, p. 30-39.
- MASLACH C., JACKSON S.E. — *Maslach burn out inventory*. Consulting psychologist press, Palo Alto, 1996.
- MASLACH C., SCHAUFELI W. — *Historical and conceptual development of burn out. Professionnal Burnout : Recent developments in theory and research*. Schaufeli W., Maslach C., Marek T., New York, Taylor and Francis, 1993.
- MAURANGES A. — *Stress, souffrance et violence en milieu hospitalier. Manuel à l'usage des soignants*. Mutuelle nationale des hospitaliers et des personnels de santé, Montargis, 2001.
- ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ. — *CIM-10. Classification internationale des troubles mentaux et des troubles du comportement. Critères diagnosti-*

- ques pour la recherche*. Traduction française par C.-B. PULL. Masson, Paris, 1994.
- PEZET V., VILATTE R., LOGEAY P. — *De l'usure à l'identité professionnelle. Le burn out des travailleurs sociaux*. TSA, Paris, 2000.
- RISPAIL D. — *Mieux se connaître pour mieux soigner. Une approche du développement personnel en soins infirmiers*. Masson, Paris, 2002.
- RODARY C., GAUVAIN-PIQUARD A. et coll. — «Stress et épuisement professionnel». *Objectif Soins*, 1993, 16, p. 26-34.
- SCHAUFELI W., MASLACH C., MAREK T. — *Professional burn out : recent developments in theory and research*. Jayler and Francis, New-York, 1993.
- SELYE H. — «Confusion and controversy in the stress field». *Journal of human stress*, 1975, 1, 1, p. 37-44.

# Annexe

## ► Maslach burn out inventory : MBI (traduction Fontaine)<sup>53</sup>

Indiquez la fréquence à laquelle vous ressentez ce qui est décrit à chaque item.

- jamais : 0
- quelques fois par année, au moins : 1
- une fois par mois, au moins : 2
- quelques fois par mois : 3
- une fois par semaine : 4
- quelques fois par semaine : 5
- chaque jour : 6

**Entourez le chiffre correspondant à votre réponse.**

Item	Fréquence
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 mes malades ressentent	0 1 2 3 4 5 6
5. Je sens que je m'occupe de certains malades de façon impersonnelle comme s'ils étaient des objets	0 1 2 3 4 5 6

53. Fontaine a traduit cette échelle en 1985. Nous nous sommes inspirés de la traduction retenue par P. Delmas dans son mémoire de recherche (1997) « Influence de la hardiesse comme trait de personnalité sur la perception des stressés et sur le niveau de burn out des infirmières de soins intensifs ».

N. Girault Lidvan a également traduit le MBI que l'on peut étudier dans sa thèse de doctorat soutenue en novembre 1989 « Burn out : émergence et stratégies d'adaptation. Le cas de la médecine d'urgence ».

Le MBI est alors évalué selon deux critères : la fréquence et l'intensité.

▶ 6. Travailler avec des gens tout au long de la journée me demande beaucoup d'efforts	0 1 2 3 4 5 6
7. Je m'occupe très efficacement des problèmes de mes malades	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 » dans mon travail	0 1 2 3 4 5 6
15. Je ne me soucie pas vraiment de ce qui arrive à certains de mes malades	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 avec mes malades	0 1 2 3 4 5 6
18. Je me sens ragaillard(e) lorsque dans mon travail j'ai été proche de mes malades	0 1 2 3 4 5 6
19. J'ai accompli beaucoup de choses qui en valent la peine dans ce 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 mes malades me rendent responsable de certains de leurs problèmes	0 1 2 3 4 5 6

## ▶ Instructions pour le calcul des indices de l'échelle MBI

### Répartition des 22 items-questions

**Épuisement professionnel** : questions : 1.2.3.6.8.13.14.16.20.

Degré de burn out :

- Total inférieur à 17 : bas.
- Total compris entre 18 et 29 : modéré.
- Total supérieur à 30 : élevé.

**Dépersonnalisation** : questions : 5.10.11.15.22.

Degré de burn out :

- Total inférieur à 5 : bas.
- Total compris entre 6 et 11 : modéré.
- Total supérieur à 12 : élevé.

**Accomplissement personnel** : questions : 4.7.9.12.17.18.19.21.

Degré de burn out :

- Total supérieur à 40 : bas.
- Total compris entre 34 et 39 : modéré.
- Total inférieur à 36 : élevé.



# Index

---

- Absentéisme, 169
- Accomplissement de soi, 56, 102
  - personnel, 14, 54, 55, 60
- Aidants naturels, 41
- Altérité, 204
- Altruisme, 210
- Ambiguïté, 228
  - des rôles, 56, 69, 173, 218
- Annonce d'un diagnostic, 219
- Anxiété, 28
- Approche institutionnelle, 125
- Assistant(e) social(e), 183
- Attitudes dites défensives, 12
- Audit, 168
- Auto-organisation, 104
  
- Bonne distance, 47
- Burn out par procuration, 40
  - par ricochet, 40
  - syndrome, 9
  
- Changement de statut, 105
- Charge de travail, 56, 119, 128, 228
  - mentale, 74, 87, 126
  - psychique, 19, 87, 119
- Choix professionnel, 163
- Cloisonnement, 79
- Collision, 104
- Communication, 218
- Conditions de travail, 70, 93
- Conduites addictives, 106
- Conflits, 81, 228
- Consentement éclairé, 204
- Coopération, 104
- Coping, 56, 99
- Crise d'identité, 118
  
- Défense, 103
- Déni, 103
- Depersonalization, 14
- Dépression, 27
  - réactionnelle, 28
  
- Déshumanisation, 14, 54, 55, 60, 63, 227
  - de la relation, 31, 46, 117
- Désinvestissement, 16
- Diminution de l'accomplissement personnel, 16
- Directions hospitalières, 126
- Dotations, 174
  
- Échange, 82
- Émotion, 15
- Épuisement émotionnel, 14, 46, 54, 55, 56, 63, 75
  - professionnel, 59, 79, 85
- Équité, 211
- Ergonomie, 173
- État anxieux, 13
  - anxio-dépressif, 13
  - dépressif, 13
- Éthique, 213
- Évaluation, 93
  - du personnel, 154
- Évitement, 96
- Explosions émotionnelles, 15
  
- Facteurs, 116
  - de stress, 62
- Fatigue, 13, 14
- Formation, 160, 161, 201
  
- Gestion de carrière, 93
  - du stress, 123
- Groupe de paroles, 174, 176
  
- Hardiesse, 56, 61, 64
- Hardiness, 64, 120, 155
  
- Inclusion, 80, 97
- Interruption des tâches, 68
- Isolement, 96
  
- John Wayne syndrome, 15
- Justice, 208

- Labilité émotionnelle, 12  
 Lieux de contrôle, 65
- Main-d'œuvre, 92  
 Maladie de la relation d'aide, 123  
 Manque d'égard, 70  
 Matières premières, 89  
 Médecin, 69, 79, 82, 117  
 — du travail, 183  
 Méthode d'analyse en cinq points, 172  
 — d'évaluation, 53  
 Milieu, 87
- Narcissiques, 164
- Organisation, 93, 228  
 — du travail, 7, 67, 101  
 Organisationnel, 124
- Présentéisme, 13, 16, 166, 169  
 Professions d'aide, 31  
 Profil de poste, 154  
 Psychiatres, 178, 183  
 Psychique, 75  
 Psychodynamique, 203  
 — du travail, 101  
 Psychologues, 129, 178, 183  
 — du travail, 153, 183  
 Psychopathologie, 101  
 — du travail, 19, 20, 22, 23, 101, 164, 226
- Recrutement, 93, 154, 158  
 Réification, 15  
 Relation d'aide, 7, 31, 45, 71, 191, 204,  
 214, 227, 228, 230  
 — médecin-malade, 71  
 — thérapeutique, 71  
 Relaxation, 129, 198  
 Repli sur soi, 96  
 Résignation, 96  
 Responsabilité, 207, 218  
 Retrait, 96
- Risques, 126  
 Robustesse, 155
- Silence, 80  
 Solitude, 82  
 Somatiques, 189  
 Somatisations, 18, 27, 29  
 Soutien, 78, 118, 173, 174, 228  
 Stratégies, 103  
 — actives, 98  
 — d'adaptation, 96, 124  
 — — collectives, 100, 102  
 — passives, 96  
 Stress, 7, 9, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 31,  
 44, 45, 89, 116, 180, 226  
 — chronique, 25  
 — posttraumatiques, 25  
 Stresseurs, 56, 67, 70, 94, 117  
 — environnementaux, 87  
 Support social, 99, 174  
 Surinvestissement, 16  
 Symptômes somatiques, 12  
 Syndrome d'épuisement professionnel, 10  
 — dépressifs, 117  
 — général d'adaptation, 24  
 Système des 5 M, 87
- Technologie, 84  
 To burn out, 9  
 Travail de deuil, 77  
 Trouble(s)  
 — alimentaires, 12  
 — anxieux, 18, 19, 27, 28  
 — d'adaptation, 18, 30  
 — dépressifs, 18, 19, 27  
 — psychosomatiques, 19  
 Tutorats, 63  
 Types de pathologie traitées, 119
- Urgence, 78, 98, 220
- Violence, 80, 81