

Dans divers secteurs, de plus en plus d'employés ressentent des symptômes physiques et psychologiques d'épuisement et de démobilitation. L'épuisement professionnel, ou *burnout*, survient quand on a l'impression de perdre le contrôle de son environnement professionnel, d'être traité injustement et de perdre tout soutien.

Psychologie du travail

L'épuisement professionnel

I. À 17 h 00, je m'en vais... Le détachement vis-à-vis du travail est l'un des multiples aspects du syndrome de *burnout*, qui peut atteindre une démobilitation complète lorsque l'employé est soumis à des stress répétés ou ne perçoit pas son rôle au sein de l'organisation.

Didier Truchot



Aujourd'hui, de nombreux employés sont atteints d'un ensemble de symptômes que l'on rassemble sous le qualificatif de *burnout*, ou épuisement professionnel. Le *burnout* est un syndrome psychologique caractérisé par un épuisement émotionnel, une perte d'engagement et d'efficacité au travail, et finalement une autodévalorisation. Sous l'effet de stress répétés, ou lorsque les compétences de l'employé ne sont pas suffisamment reconnues, ou encore lorsqu'il ne perçoit pas la logique de son travail au sein de l'organisation globale de l'entreprise, ses forces s'épuisent et les premiers symptômes de découragement apparaissent.

Actuellement, environ quatre à sept pour cent des personnes sont dans une situation de *burnout* complet. Arrêts maladie, absentéisme, dépression : elles ne peuvent plus s'insérer dans le tissu professionnel. Quelque 25 pour cent sont dans une situation de *burnout* moyen : mal-être au travail, baisse de rendement et frustration. Et dans certaines filières professionnelles demandant un investissement émotionnel et psychique intense (professions médicales, par exemple), la proportion dépasse 40 pour cent. Enfin, on estime à 16 pour cent le nombre de personnes à risque de *burnout*.

Le *burnout* est un syndrome psychologique dont la cause est sociale : les conditions d'organisation des rapports entre employeurs et employés sont décisives dans l'apparition de ce syndrome qui coûte de plus en plus cher à la société, en termes de dégâts tant humains que financiers.

Le *burnout* commence par une phase d'épuisement émotionnel. La personne est vidée nerveusement, perd tout entrain et toute motivation pour son travail. Une fatigue chronique s'installe, accompagnée de tensions psychologiques et physiques, d'anxiété, voire de dépression. Incapable de répondre aux exigences de son activité, l'employé épuisé se protège en adoptant une attitude impersonnelle, se désinvestissant de son travail, ou même d'autrui (par exemple, une infirmière ou un médecin évoque « l'infarctus de la chambre 18 »). Cette attitude prend parfois des formes beaucoup plus négatives : on parle alors de dépersonnalisation, de déshumanisation de la relation, ou même de cynisme. Conséquence de ces deux premiers symptômes, on constate

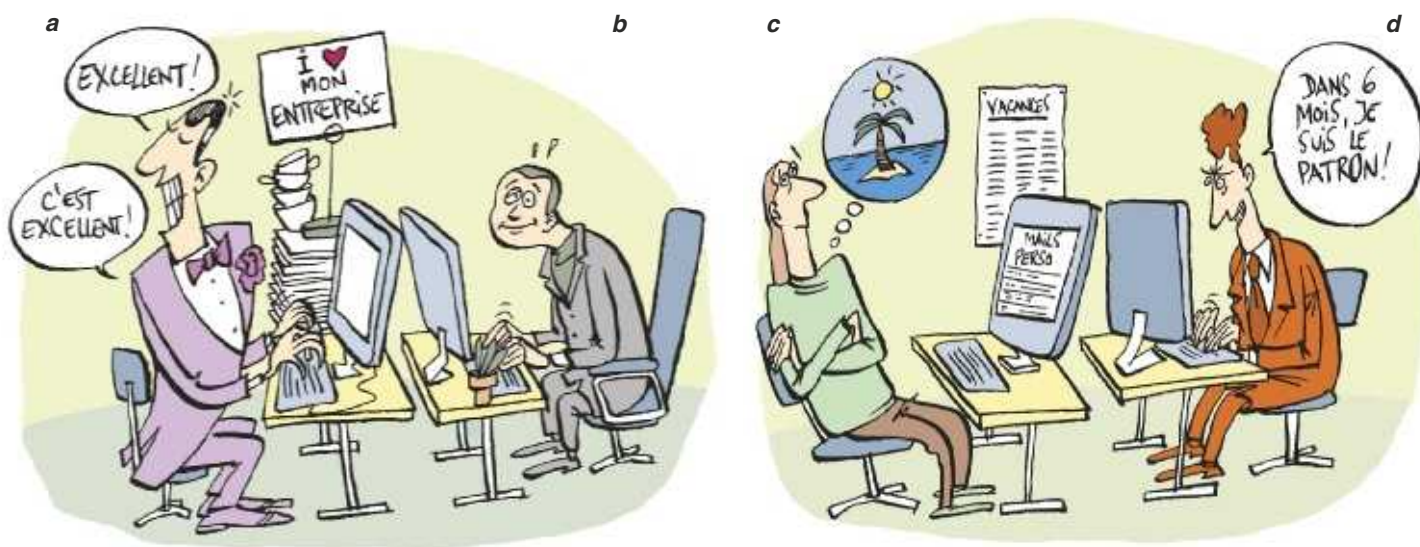
enfin une réduction de l'accomplissement personnel : la personne en situation de *burnout* s'évalue négativement, se sent incapable d'agir positivement sur son environnement et de modifier sa situation.

Les conséquences médicales du *burnout* comportent notamment un état de fatigue anormale et persistante. Il ne s'agit pas d'une fatigue temporaire qu'une période de repos viendrait réparer, mais d'une fatigue chronique. Les personnes atteintes de *burnout* sont atteintes de troubles du sommeil et font état de plaintes somatiques : douleurs musculo-squelettiques, maux de ventre, troubles gastro-intestinaux. Des études récentes révèlent, chez les personnes atteintes, une augmentation des concentrations sanguines en cholestérol, triglycérides ou acide urique. Le *burnout* est associé à des inflammations conduisant à l'athérosclérose et au diabète de type 2 (le diabète dit sucré, qui ne nécessite pas nécessairement l'injection d'insuline), autant de modifications biochimiques exposant aux risques de maladies cardio-vasculaires.

La sensation diffuse de ne rien contrôler

Le comportement du sujet se modifie également. Plus irritable, susceptible, moins tolérant à la frustration, il se conduit, aux yeux de son entourage, de façon hostile. Ses performances cognitives sont affectées, d'où une perte d'efficacité au sein de l'entreprise : le sujet en *burnout* résout moins bien les tâches intellectuelles auxquelles il est confronté, ne parvient pas à se concentrer, se plaint de pensées parasites, et a des difficultés à prendre des décisions. Il présente aussi des troubles de l'humeur : humeur dépressive, sensation d'être inutile. Toutefois, même si ces signes s'apparentent à ceux de la dépression, il faut prendre garde à ne pas confondre *burnout* et dépression. Les causes du *burnout* sont inhérentes à l'environnement, et non au sujet lui-même.

Plusieurs facteurs liés à l'environnement professionnel ou social favorisent le *burnout* : le contenu du travail (par exemple, un horaire trop lourd, les tâches répétitives) de même que le contexte professionnel (avoir un rôle mal défini au sein d'une



entreprise, par exemple), peuvent enclencher la machine de l'épuisement.

Comment l'enrayer ? Il faut, d'une part, faire en sorte que le travailleur ait le sentiment d'avoir un certain contrôle sur son environnement ; d'autre part, lui permettre de vivre des relations justes avec ses employeurs, ses collègues ou ses clients, et enfin lui assurer un soutien social, dont nous détaillerons le rôle. Que signifie avoir l'impression de contrôler son environnement ? De façon générale, être en mesure d'établir un lien entre ce que l'on fait et ce qui arrive, ou de pouvoir prédire certains événements, procure des bénéfices psychologiques et physiques. *A contrario*, le sentiment de ne rien contrôler déclenche frustration, angoisse et baisse des capacités intellectuelles. Dès 1976, deux psychologues des Universités de Harvard et de Pennsylvanie, Ellen Langer et Judith Rodin, avaient constaté que le fait de ne pas contrôler son environnement était source de mal-être physique et psychologique. Dans cette étude étaient proposés divers avantages aux pensionnaires d'une maison de retraite, par exemple des séances de cinéma ou des plantes vertes pour égayer leur chambre.

À un premier groupe de personnes, on expliquait le type d'avantages dont elles pouvaient profiter et elles devaient décider elles-mêmes ce qu'elles souhaitaient obtenir ou ce qu'elles souhaitaient voir changer. Dans un deuxième groupe, les avantages étaient attribués d'office : au lieu de dire aux gens qu'ils pouvaient par exemple décider d'avoir une plante verte et de s'en occuper, on en apportait une dans leur chambre et une infirmière venait l'arroser tous les jours. Peu après, on a constaté que les personnes du second groupe se portaient moins bien, à la fois sur un plan subjectif et psychologique, et sur le plan de leur santé, d'après les témoignages des infirmières et les prises de médicaments.

Mais le manque de contrôle de son environnement entraîne aussi une baisse des performances cognitives. Dans une expérience réalisée dans les années 1970, le psychologue américain Martin Seligman, de l'Université de Pennsylvanie, a muni des volontaires de casques diffusant un bruit désagréable : ces personnes étaient placées face à un clavier comportant quatre boutons de couleurs différentes et l'expérimentateur leur a dit qu'en appuyant

sur certains boutons ils pourraient interrompre le son. Dans un premier cas, il existait effectivement une combinaison efficace, et les étudiants qui la découvraient pouvaient arrêter le son. Dans un deuxième cas, il n'existait pas de combinaison permettant d'obtenir le silence : les étudiants se fatiguaient et finissaient par abandonner, avec le sentiment de ne pas avoir prise sur ce bruit désagréable. Les volontaires du deuxième groupe se sont montrés moins perspicaces dans une tâche ultérieure que ceux du premier groupe : le sentiment de ne pas contrôler leur environnement avait eu un retentissement négatif sur leurs capacités cognitives.

L'injustice démobilise l'employé

Pour toutes ces raisons, il est crucial, afin d'éviter l'angoisse, les symptômes dépressifs et les baisses de capacités cognitives inhérentes au *burnout*, que les employés bénéficient d'un contrôle sur leur environnement. Il peut s'agir d'une certaine autonomie dans l'emploi du temps, dans l'aménagement du bureau, mais aussi d'une participation aux prises de décision, d'explications sur le sens de leur travail au sein de l'organisation de l'entreprise.

Bien souvent, au sein d'une institution, la conception des tâches et des rôles ne permet pas aux agents d'exercer un contrôle ni de percevoir le lien entre leurs actions et les buts de l'organisation. Par exemple, on demande à une infirmière de soigner des malades, mais elle ne sait rien sur les missions de l'hôpital dans le tissu social national. De même, l'ouvrier à la chaîne sait rarement « où va son boulon », et à quoi il sert. Les explications ne sont pas superflues dans ce cas-là, car elles rétablissent un sentiment, sinon de contrôle, du moins de logique entre ses actes et les buts de l'entreprise. Si les individus ne jouissent pas suffisamment d'autonomie dans leur prise de décision et si, dans le même temps, ils ne reçoivent pas suffisamment d'informations et de soutien de la part de leur hiérarchie, alors, ils perdent le sens de leur efficacité, et s'exposent au *burnout*.

Avoir le sentiment d'être traité avec dignité et respect, recevoir les informations relatives aux décisions, percevoir que les mêmes règles s'appliquent à tous, sans préjugés ni discrimination, avoir le sentiment d'investir et d'être payé en retour, pouvoir

2. Qui sont les plus vulnérables à l'épuisement professionnel ? Les personnalités « de type A », volontaires, dynamiques, portées à la compétition et avides de reconnaissance (a), les introvertis (b), les profils « égoïstes » qui pensent avant tout à leur temps libre et font le minimum au travail (c) et les profils carriéristes (d) qui privilégient l'ascension dans la hiérarchie de l'entreprise. Si l'on y ajoute les personnes de type « instable émotionnel » (non représentées ici), tous présentent un risque d'épuisement professionnel supérieur à la moyenne (e).



exercer ses compétences... Voici autant d'éléments constitutifs du sentiment de justice, d'interactions équilibrées, équitables et réciproques avec ses clients, ses collègues, son employeur. Apparemment, ce besoin n'est guère satisfait dans les conditions actuelles du travail en Europe. Des études récentes montrent que seulement 27 pour cent des employés ont le sentiment de vivre des relations équilibrées avec leur institution. Selon la *Fondation européenne* (organisme officiel qui réalise des études sur les conditions de vie dans la Communauté économique européenne), plus d'un tiers des travailleurs de l'ancienne Europe des 15 se plaignent de ne pas avoir leur mot à dire sur la façon d'effectuer leur travail. Aujourd'hui, les employés ont le sentiment de donner plus à leur employeur et de recevoir moins en retour.

Cette demande de justice peut être interprétée comme une simple revendication émanant de travailleurs privilégiés vivant dans des pays prospères, mais il n'en reste pas moins que le sentiment

de justice dans l'entreprise est un facteur déterminant dans l'apparition de l'épuisement professionnel. J'ai étudié les corrélations entre sentiment d'injustice et *burnout*, en proposant des questionnaires à des volontaires ; je leur demandais en substance s'ils avaient le sentiment d'investir beaucoup de temps et d'énergie dans leur travail, et de recevoir beaucoup en retour, s'ils entretenaient des relations équitables avec leur employeur, si ce dernier leur proposait des responsabilités, etc.

En leur faisant passer un autre questionnaire évaluant l'état de *burnout*, j'ai constaté que le sentiment d'injustice est fortement lié à l'état d'épuisement professionnel. Ainsi, une configuration du travail qui exclut l'employé des décisions et qui ne lui propose pas une juste contrepartie de ses efforts risque de subir à son tour la contrepartie de cette négligence : l'épuisement professionnel, qui grève inévitablement les profits.

En contrepoint, le soutien social sur le lieu de travail permet d'éviter l'émergence de l'usure. On désigne par soutien social toute forme de dialogue avec un collègue, un proche ou un supérieur hiérarchique qui permet, soit de mieux faire face aux situations de stress, soit de rehausser l'estime de soi de l'employé. Il peut s'agir de collègues qui vous donnent des informations afin de mieux comprendre les missions de l'entreprise et le rôle qu'on y joue. Ou bien, tout simplement, d'un spécialiste de l'informatique qui vous épaulé et trouve la solution à votre problème, diminuant votre charge de stress.

Indispensable : le soutien social

Les réseaux sociaux professionnels et privés permettent de retrouver une motivation en persuadant l'employé de l'importance de son action. On dit alors que le travailleur « socialise ses compétences ». Des études ont montré que la qualité du réseau social détermine la capacité de gérer le stress, au point que les personnes ayant un réseau plus étendu ont une espérance de vie supérieure. Elles accumulent moins de stress, et en restant socialisées, évacuent mieux leurs angoisses et trouvent des solutions pour affronter les problèmes sur leur lieu de travail.

Le soutien social prend différentes formes. D'abord, les comportements et les attitudes qui persuadent les employés que d'autres se soucient d'eux, qu'ils font partie d'un réseau de communication. Mais aussi les informations permettant de mieux faire face aux difficultés (un collègue qui aide à trouver une documentation), et qui représentent un soutien dit informationnel. Quand l'aide est directe (l'informaticien qui améliore la procédure de travail de l'employé), on parle de soutien instrumental. J'ai montré qu'en milieu hospitalier, les infirmières bénéficiant d'un meilleur soutien instrumental sont moins souvent victimes de *burnout* que celles qui bénéficient d'un faible soutien de ce type.

À l'inverse, quand ils manquent de soutien de la part de leurs collègues ou de leurs supérieurs immédiats, les employés en situation d'épuisement émotionnel sont plus souvent sujets au phénomène de dépersonnalisation déjà évoqué : l'exemple typique est celui de l'employé de bureau qui, épuisé émotionnellement, se désengage de sa tâche, part le plus tôt possible de son travail et

La susceptibilité au *burnout*

Selon diverses études, nous ne serions pas tous égaux face au *burnout*. D'une part, les personnes ayant une prédisposition à l'anxiété et à la dépression sont naturellement plus vulnérables aux symptômes de l'épuisement professionnel, mais d'autres caractéristiques ont aussi été identifiées. Ainsi, en 1998, les psychologues Lane Mills et Scott Huebner, de l'Université de Caroline du Sud, ont constaté que les personnes sujettes au *burnout* sont plutôt introverties (réservées, peu enclines à parler d'elles-mêmes ou à intervenir dans les conversations). Tout se passe comme si les introvertis avaient tendance à accumuler le stress, alors que les extravertis (qui parlent facilement d'eux-mêmes, qui vont au-devant des autres et se mettent en avant) cherchent du soutien social.

Au-delà de ces traits de caractère, on trouve également, parmi les personnes atteintes par le *burnout*, des individus manifestant un profil comportemental dit de type A. Ce profil psychologique a été défini dès les années 1970 par des cardiologues américains, Meyer Friedman et Ray Rosenman : il désigne des personnes portées à la compétition, volontaires, dynamiques et avides de reconnaissance, mais peu soucieuses de leur hygiène de vie et qui, à force de compétitivité, négligeront les relations sociales qui pourraient les aider lorsque le *burnout* survient.

On trouve également plus de *burnout* chez les personnes préférant les stratégies d'évitement que chez celles optant pour des stratégies centrées sur la tâche. La stratégie d'évitement consiste, par exemple, lorsque votre ordinateur tombe en panne au moment où un client important doit vous téléphoner pour vous demander une liste de prix stockée dans vos fichiers, à ne pas répondre au téléphone. La stratégie centrée sur la tâche consiste à décrocher, à expliquer à votre client que votre ordinateur est en panne, à contacter l'aide informatique, à récupérer le fichier et à rappeler le client ultérieurement. Apparemment, les personnes qui ont tendance à adopter des stratégies d'évitement sont plus vulnérables au *burnout*.

Enfin, une typologie des caractères au travail a été établie au terme d'entretiens menés auprès de professionnels de diverses branches. On peut ainsi définir une sensibilité de type artisan, où le travailleur est avant tout centré sur le contenu de son activité ; un profil activiste, qui milite pour la promotion de son activité ; un profil carriériste qui privilégie son ascension dans l'entreprise ou dans la société et le profil égoïste qui pense surtout à ses loisirs et à sa vie privée. Nous avons récemment montré que les profils *artisan* et *activiste* sont à la fois les plus engagés dans leur travail et les moins fréquemment atteints par le *burnout*.

cesse de s'impliquer. L'ensemble de ces attitudes se traduit par un faible accomplissement personnel. L'impact du soutien a été observé auprès de groupes professionnels variés : les relations entretiennent un climat professionnel stimulant, une forte cohésion sociale, renforcent l'engagement, le sentiment d'appartenance et d'identité. Elles sont un garant efficace contre l'épuisement professionnel.

L'ensemble des études sur le *burnout* montre que l'épuisement professionnel entraîne des coûts importants pour la société. Si l'on observe une série d'indicateurs, tels que les arrêts de travail ou le coût économique de l'absentéisme, le phénomène de *burnout* semble être en expansion. Les médecins du travail font état d'un nombre croissant de plaintes pour état de type dépressif, caractéristique de l'épuisement professionnel, mais qui ne relève pas d'une dépression constitutionnelle. Au sein de certaines directions régionales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, j'ai constaté que le personnel s'inquiète davantage de cette nouvelle génération de plaintes, pratiquement inexistantes il y a

25 ans. Contacté pour interroger des dizaines de personnes en arrêt maladie ou en situation de reclassement professionnel pour des raisons que l'on cherchait à élucider, j'ai découvert que ces troubles résultaient directement de difficultés liées au travail.

Au cours des dernières décennies, les conditions de travail se sont transformées, laissant apparaître de nouvelles formes de tension au sein du milieu professionnel. Les risques physiques diminuant, d'autres facteurs sont venus éroder les ressources psychologiques des individus. Parmi les plus importants, le travail salarié des femmes les confronte à des ambiances souvent stigmatisantes : on suppose encore bien souvent que les femmes sont incapables d'exercer des postes de responsabilité ; leur autorité est contestée, non reconnue, tandis qu'elles s'investissent davantage que les hommes pour gérer de front leur vie professionnelle et leur vie privée.

Autre fait notable, le secteur des services fournit maintenant la majorité des emplois. Dans ce secteur, les personnels font régulièrement face à des attitudes et des comportements hostiles, agressifs de la part du public. L'employé doit à la fois réprimer les émotions incompatibles avec ce qui est attendu (ne pas s'irriter) et en même temps montrer celles jugées appropriées. Simultanément, on assiste à une perte d'autorité de nombreuses professions. La fonction remplie (médecin, enseignant, gendarme) ne garantit plus la reconnaissance sociale et professionnelle. À cela s'ajoutent évidemment les pressions liées au développement des nouvelles techniques de l'information et de la communication qui transforment les relations de

travail (par exemple, le télétravail) et bouleversent les frontières entre vie professionnelle et vie privée. Sans oublier les nouvelles formes de précarité liée à la mondialisation de l'économie. Tous ces changements s'opèrent dans un contexte culturel libéral qui fait peser sur l'individu le poids de ses choix, et où les valeurs sociales le poussent à « s'épanouir » sans dépendre d'autrui : l'individu

« normal » est « autonome », « a un projet », est « motivé ». Dans ce contexte, le travail est devenu un lieu de fort investissement où l'important n'est plus de transmettre et de faire vivre les valeurs du groupe, mais de réaliser ses valeurs personnelles. On comprend qu'une telle pression, outre les conflits relationnels qu'elle implique (autrui devient un obstacle à sa propre réalisation), crée des attentes qu'il n'est pas toujours possible de réaliser, et suscite une démoibilisation des employés.

Enfin, comment ne pas évoquer les nouvelles formes d'insécurité engendrées, entre autres, par la mondialisation de l'économie ? Elles contribuent à saper le sentiment de contrôle : exigences de flexibilité, délocalisations, fusions

d'entreprises, restructurations et réductions d'effectifs entraînent une menace pour les ressources des employés, qu'il s'agisse de l'argent, de l'estime de soi, de la perte des relations. Ces changements ont conduit directement à une baisse du moral, et à l'érosion de la motivation, à des troubles physiques et psychologiques.

La perte de contrôle, si décisive dans l'apparition du *burnout*, s'accroît dans les délocalisations. Parfois, le geste du travailleur perd son sens : alors que dans les anciennes usines automobiles de l'Est de la France, l'ouvrier affecté au contrôle qualité des boulons pouvait comprendre quelle pièce il fabriquait et où cette pièce s'insérerait dans le produit final, le même ouvrier travaillant pour une entreprise dont il ignore tout, localisée à l'autre bout du monde, ne sait plus « où va son boulon » et ses gestes perdent leur finalité. Nous avons montré que ce glissement progressif est une cause du *burnout* et plus particulièrement de dépersonnalisation.

L'évolution actuelle des rapports entre entreprise et masse salariale se répercute aussi sur le « sentiment de justice » : les profits accrus des entreprises, associés à une stagnation des salaires et à une précarisation de l'emploi, déséquilibrent le système d'échange entre les contributions que l'employé fournit et ce qu'il s'attend à recevoir en retour, et il est à prévoir que le phénomène prenne de l'ampleur dans les années à venir. Bien entendu, cela ne se fera pas sans dégâts humains (et économiques), ce qui imposera vraisemblablement de revoir le modèle... Le *burnout* montre que la nature humaine ne s'accommode pas de toutes les formes de contrat social. ◆



Bibliographie

D. TRUCHOT, *Épuisement professionnel et burnout, concepts, modèles, interventions*, Dunod, 2004.

W. SCHAUFELI et D. ENZMANN, *The burnout companion to study & practice. A critical analysis*, London : Taylor & Francis, 1998.

Didier TRUCHOT est maître de conférences en psychologie sociale à l'Université de Franche-Comté.