

# SYNDROME D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

## OU « BURN-OUT »

### 1. Les idées reçues sur le syndrome d'épuisement professionnel (SEP)

- « Fragilité personnelle »

Même si le SEP peut être lié à des facteurs individuels (l'engagement et l'investissement dans le travail), les causes réelles sont à rechercher dans le travail. En effet, ce phénomène ne résulte pas d'une « fragilité personnelle » mais est dû à l'environnement, à l'organisation ou aux relations de travail.



- « Syndrome du battant »

Ce syndrome ne touche pas obligatoirement les personnes qui travaillent de façon compulsive. On peut être très investi dans son travail et ne jamais souffrir d'épuisement professionnel, si les conditions du travail sont favorables à une bonne santé psychique et physique.

### 2. Le syndrome d'épuisement professionnel, qu'est-ce que c'est ?

Le SEP, dont le nom anglais est le « burn-out » est un **épuisement physique, émotionnel et mental** qui résulte d'un **investissement prolongé dans des situations de travail exigeantes sur le plan professionnel** (Schaufeli et Greenglass (2001)).

Dans la classification internationale des maladies (CIM-11), le SEP est défini comme **« syndrome conceptualisé comme résultant d'un stress chronique au travail qui n'a pas été correctement géré »**. Le SEP est évalué grâce à des échelles, la plus connue d'entre-elles est le MBI (Maslach Burn-out Inventory) (Maslach et Jackson, 1981) qui mesure trois dimensions :

- **L'épuisement émotionnel**

Un épuisement émotionnel, physique et psychique est ressenti. C'est un état de fatigue extrême et chronique, auquel un simple repos ne suffit pas.

- **Le cynisme vis-à-vis du travail**

La personne devient négative et détachée envers son travail et son entourage professionnel.

- **La baisse de l'accomplissement personnel au travail**

C'est le sentiment de ne plus être à la hauteur ou efficace dans son travail. Il s'agit d'une profonde dévalorisation de soi.

Ce syndrome peut conduire à d'autres états et maladies telles que : une dépression, des troubles anxieux, des états de stress post-traumatiques. Ces troubles de santé mentale (mais également les troubles physiques associés, cf. 3. Les symptômes du SEP) peuvent également avoir des **conséquences plus graves et entraîner des actes suicidaires**.

#### Le saviez-vous ?

Le syndrome d'épuisement professionnel (« burn-out ») « désigne spécifiquement des phénomènes relatifs au contexte professionnel et ne doit pas être utilisé pour décrire des expériences dans d'autres domaines de la vie » (CIM 11).



### 3. Les symptômes du syndrome d'épuisement professionnel

Le SEP est une **conséquence des risques psychosociaux**, il découle du **stress chronique**. Effectivement, les symptômes du SEP sont similaires à ceux du stress :

- **Physiques**



Les symptômes somatiques sont **les plus fréquents** chez les personnes victimes du SEP. Ils sont variés : troubles musculo-squelettiques (douleurs cervicales ou dorsales), insomnies, maux de tête, nausées ou vertiges (liste non exhaustive). La personne peut aussi subir des variations de poids (liés aux symptômes comportementaux). À long terme, il peut aussi également entraîner des maladies cardio-vasculaires.

- **Émotionnels**

La personne qui vit un épuisement professionnel peut avoir des symptômes émotionnels, notamment des émotions **plus intenses** qu'à la normale : ressentir plus de peur, pouvant mener à de la tension ou de l'irritabilité, ou bien de la tristesse.

À l'inverse, elle peut se **sentir « vidée »** et ne plus vraiment ressentir d'émotions (sentiment de lassitude, anhédonie)



- **Comportementaux**

Face à la tension qu'elle ressent, la personne peut être irritable et manifester des comportements agressifs ou bien s'isoler socialement. Des comportements addictifs peuvent également se manifester : consommation de médicaments, de drogue, de tabac et/ou d'alcool, pour « tenir le coup ».

- **Au niveau de l'attitude**

La personne peut perdre toute motivation à travailler et ainsi se désengager vis-à-vis de son travail. Cela peut aussi mener à une dévalorisation de soi, au sentiment de ne pas être efficace, d'être « bon à rien ».

- **Cognitifs**

Peuvent également être observés, des pertes de mémoire, une diminution de la concentration pouvant entraîner erreurs et oublis, des troubles de l'attention, des difficultés de prise de décision.



Le rapport de la personne à son travail se dégrade, elle vit une **érosion de ses valeurs et de sa dignité**. Le SEP est une « érosion de l'âme humaine » (rapport INRS/ANACT sur l'épuisement professionnel ou burnout, 2015).

### 4. Les causes du syndrome d'épuisement professionnel

Le SEP est causé par une **exposition intense et prolongée** à des facteurs de risques psychosociaux (RPS). Selon le Collège d'Expertise présidé par M. Gollac en 2011, les risques psychosociaux sont des « **risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental** ». Vous trouverez ci-après les différents facteurs de risques psychosociaux, pouvant conduire à long terme, à une situation d'épuisement.

- **Intensité et complexité du travail**

Cela se traduit notamment par des délais et objectifs irréalistes (notamment une charge de travail forte), contradictoires ou mal définis, des interruptions fréquentes et une quantité de travail excessive.

- **Manque d'autonomie**

Les marges de manœuvre ne sont pas suffisantes pour réaliser son travail. Cela peut aussi mener à une sous-utilisation de ses compétences.

- **Exigences émotionnelles élevées**

Dans son travail, l'agent fait face à des tensions avec le public et/ou est confronté à la souffrance d'autrui. Les exigences émotionnelles élevées comportent aussi le fait de devoir maîtriser ses émotions, faire « bonne figure » en toutes circonstances.

- **Conflits de valeurs et perte du sens au travail**

L'agent n'a plus possibilité de réaliser un travail de qualité, en lien, par exemple, avec le caractère irréaliste des objectifs fixés. Le travail réalisé perd alors son sens et n'est plus compatible avec les valeurs de la personne. Cela est appelé la souffrance éthique.

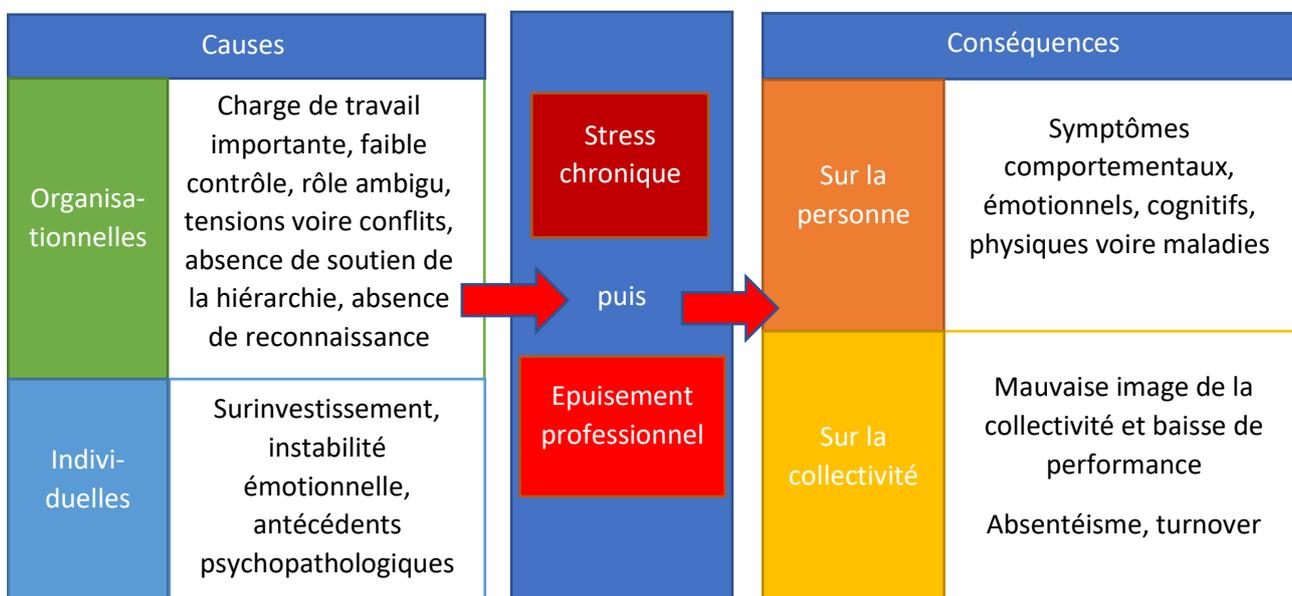
- **Rapports sociaux au travail dégradés**

Les rapports sociaux au travail sont dégradés lorsque l'entraide entre collègues n'est pas possible, ou que le supérieur hiérarchique ne se rend pas disponible et à l'écoute. L'absence de soutien ou de reconnaissance du travail réalisé peut également favoriser l'émergence de ce risque. D'autre part, si des actes d'agressions physiques ou verbales, ou des comportements blessants sont présents, il convient alors de parler de « violence interne ».



- **Insécurité de la situation de travail**

Cela peut être liée à la précarité du contrat de l'agent, à la peur de perdre son emploi, aux retards dans le versement des traitements.



## 5. Prévenir le syndrome d'épuisement professionnel

C'est en agissant sur ces facteurs de risques psychosociaux que l'on prévient le SEP. Il est nécessaire de savoir [reconnaître un agent en souffrance](#), pour pouvoir agir tant qu'il est encore temps.

- **Diagnostic des risques psychosociaux**

La prévention des risques psychosociaux doit s'effectuer de façon collective, paritaire et participative, car c'est bien dans l'organisation du travail que se trouvent les causes de ces risques. Il convient premièrement de réaliser un **diagnostic des risques psychosociaux** puis de mettre en place d'un **plan de prévention**.

Code du Travail – article L.4121-2 : Il est nécessaire d'adapter le travail à l'Homme et non l'inverse.

- **Informier et sensibiliser les agents**

[L'employeur a l'obligation](#) d'informer les agents au sujet de la santé physique et mentale.

- **Veiller à la charge de travail de chacun**

La charge de travail comprend la **charge prescrite** (les missions données à l'agent), la **charge réelle** (ce qu'il doit réellement faire pour atteindre les objectifs donnés) et la **charge subjective** (l'évaluation qu'il fait de sa charge et de l'équilibre contribution/rétribution).



Il est possible de réguler la charge de travail, notamment en planifiant le travail, en anticipant les modifications d'horaire, ou en prenant en compte le travail réel (adaptant les moyens aux objectifs) de façon plus générale.

- **Soutenir les agents et favoriser la reconnaissance**



La possibilité **d'entraide** entre collègues, la **disponibilité**, **l'écoute** et le **soutien** du supérieur hiérarchique sont primordiaux pour maintenir une bonne santé psychique au travail.

La **reconnaissance** de la qualité du travail est également essentielle pour prévenir l'épuisement professionnel mais aussi pour maintenir la **motivation** de l'agent. Une personne engagée dans son travail, est une personne pour qui la **qualité du travail est importante**, ce qui est essentiel pour la collectivité.

## 6. Comment réagir face au syndrome d'épuisement professionnel

La prise en charge d'un agent en SEP **dépend de la sévérité des symptômes**. Se remettre d'un SEP demande du temps : **entre 3 mois et plus d'un an** (K. Glise et al. 2012).

De façon générale, **lors d'un arrêt de travail, plusieurs étapes sont nécessaires** permettant, le **repos**, la **reconstruction identitaire**, la **réflexion** et la **reconnaissance du désir de travailler**, et la **possibilité de retour au travail** (guide de prévention du burnout par l'ANACT, l'INRS et le Ministère du Travail).

Après un arrêt de travail, il est primordial de **préparer le retour à l'emploi en aménageant un espace et un temps sécurisants**. À son retour, l'agent **ne doit pas retrouver un cadre de travail identique**, il est nécessaire d'agir sur les conditions qui ont provoqué le SEP, pour les supprimer, ou donner à l'agent les moyens d'y répondre. Sinon, cela peut mener au **risque de rechute** (arrêt) **ou de rupture** (départ) : l'agent peut vouloir définir un autre projet professionnel.

### Le saviez-vous ?

Une étude a montré que le SEP pourrait être réduit par la prise de congés. Malheureusement, "l'effet vacances" est de courte durée et disparaît quinze jours après le retour au travail (Westman et Eden, 1997).



Le **service Conseil en Organisation et Santé au Travail du CDG 68** est à votre écoute pour vous accompagner dans vos démarches.