



## DOSSIER

### Le syndrome d'épuisement professionnel ou BURN-OUT.

#### Quelques éléments pour mieux comprendre

Dans un rapport d'information du 15 février 2017 de la commission des Affaires Sociales de l'Assemblée Nationale reprenant les conclusions des travaux de la mission d'information relative au syndrome d'épuisement professionnel ou burnout, les membres de la commission présentaient 27 propositions afin de mettre en place des outils pour améliorer le dépistage et la prise en charge des victimes de burnout.

La question de l'inscription du burnout dans un tableau de maladies professionnelles n'a pas pu aboutir car la reconnaissance de l'épuisement professionnel fait toujours l'objet d'avis divergents.

Les outils actuels de recherche, de diagnostic, de prévention, de reconnaissance de ce syndrome sont insuffisants, voire inadaptés.

La notion même de syndrome d'épuisement professionnel demande à être mieux définie et clarifiée.

En février 2016, les résultats d'un groupe de travail pluridisciplinaire associant notamment l'INRS (Institut national de recherche et de sécurité), l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), des enseignants-chercheurs et des experts de terrain ont été publiés sous la forme d'un guide d'aide à la prévention :

« **Le syndrome d'épuisement professionnel ou burn-out - mieux comprendre pour mieux agir** ».

Nous allons tenter modestement de vous donner quelques éléments pour vous permettre de mieux appréhender cette question.



#### I – LE BURN-OUT, C'EST QUOI !

Malasch et Leiter, deux psychologues américains, décrivent ainsi le burnout : « Il représente une érosion des valeurs, de la dignité, de l'esprit, de la volonté – une érosion de l'âme humaine.

C'est une souffrance qui se renforce progressivement et continûment, aspirant le sujet dans une spirale descendante dont il est difficile de s'extraire ... Qu'arrive-t-il quand le burnout vous gagne ? En fait, trois événements surviennent : vous vous sentez chroniquement épuisé ; vous devenez cynique et vous détachez de votre travail ; et vous vous sentez de plus en plus inefficace dans votre job. »

L'épuisement professionnel est un processus de dégradation du rapport de l'individu à son travail, processus au bout duquel, complètement vidé de ses ressources, il s'écroule.

## **Le burn-out n'est pas une nouvelle catégorie de maladie psychiatrique.**

Il ne doit pas non plus être confondu avec l'addiction au travail. Le burnout se différencie de la dépression au sens où il s'exprime en premier lieu dans la sphère professionnelle alors que la dépression s'étend à tous les aspects de la vie.



### **Le burn-out est un syndrome à 3 dimensions :**

#### 1 – un épuisement émotionnel :

Il s'agit de la première manifestation du burnout : une fatigue extrême (émotionnelle, physique et psychique) due à une exposition continue à des facteurs de RPS (risques psychosociaux). Les temps de repos normaux (sommeil, week-end, congés, ...) ne suffisent plus à soulager cette fatigue qui devient chronique.

#### 2 – le cynisme vis-à-vis du travail :

L'attitude de l'individu devient négative, dure, détachée par rapport à son travail, à ses collègues, à l'encadrement, aux usagers, .... Progressivement, il établit une barrière entre lui et les autres. Il met son entourage à distance. La personne réduit son investissement dans son travail et développe des conceptions péjoratives, cyniques sur les personnes pour qui ou avec qui il est censé travailler.

#### 3 – la diminution de l'accomplissement personnel au travail :

Cette dimension se caractérise par une dévalorisation de soi traduisant le sentiment d'être inefficace dans son travail et de ne pas être à la hauteur du poste malgré tous les efforts réalisés. Cette dernière dimension est l'objet de controverses. Pour certains psychologues, cette dimension ne devrait pas être intégrée dans la définition du burnout.

### **Comment le burn-out peut se traduire chez les individus :**

- **Des manifestations émotionnelles :** des peurs mal définies ; des tensions nerveuses ; une humeur triste ; un manque d'entrain. L'individu peut être irritable, tendu, hypersensible ou ne manifester aucune émotion.
- **Des manifestations physiques plus fréquentes :** troubles du sommeil ; fatigue chronique ; tensions musculaires avec des douleurs rachidiennes (dos, nuque) ; parfois prise ou perte soudaine de poids, maux de tête, nausées ou vertiges.
- **Des manifestations cognitives :** diminution de la concentration ; difficultés à réaliser plusieurs tâches à la fois, à nuancer, à prendre des décisions ; erreurs mineures, fautes, oublis.
- **Des manifestations comportementales ou interpersonnelles :** repli sur soi, isolement social ; comportement agressif, parfois violent résultant de sa frustration professionnelle ; manque d'empathie ; ressentiment par rapport aux collègues de travail ; comportements addictifs (tabac, alcool, tranquillisants, drogues, ...).
- **Des manifestations motivationnelles ou liées à l'attitude :** baisse de motivation ; moral en berne ; effritement des valeurs associées au travail ; dévalorisation de sa personne et de son travail.

A noter que chaque individu réagit différemment quand il est confronté aux facteurs (voir ci-dessous) qui peuvent provoquer un syndrome d'épuisement professionnel. Les éléments présentés sont des manifestations observées qui doivent alerter l'entourage de l'individu potentiellement victime d'un burnout.

## **II – LES CAUSES POSSIBLES DU BURN-OUT**



### **Les facteurs de RPS liés au travail**

#### **1 – les exigences au travail**

Il s'agit de l'intensité et de la complexité du travail, mais aussi de l'importance de la charge de travail. Concrètement, cela se traduit par des délais et objectifs irréalistes, mal définis, des interruptions fréquentes, une quantité de travail et des horaires excessifs. Un élément important : l'inadéquation entre les objectifs et les moyens. Il peut aussi y avoir une différence de perception pour un individu entre la charge réelle de travail et la charge ressentie.

#### **2 – les exigences émotionnelles**

Les relations avec le public peuvent s'avérer émotionnellement exigeantes pour un individu : contacts difficiles avec le public ; violences verbales ou physiques ; obligation de masquer ses émotions vis-à-vis du public.

#### **3 – le manque d'autonomie et de marges de manœuvre**

Cela peut donner le sentiment d'être constamment contraint dans son travail, voire d'être sous-utilisé.

#### **4 – les mauvais rapports sociaux et relations de travail**

La qualité des rapports sociaux et des relations de travail reposent sur la clarté des objectifs ; l'existence d'un collectif de travail et de la solidarité entre collègues ; l'expression des travailleurs ; l'absence de violence en interne ; la reconnaissance des efforts et de la qualité du travail ; le rôle de l'encadrement de proximité.

#### **5 – les conflits de valeurs et la qualité empêchée**

L'individu a l'impression de faire un travail inutile, de ne pas pouvoir échanger avec les collègues ou l'encadrement sur les objectifs et l'organisation du travail.

#### **6 – l'insécurité de la situation de travail**

Cela se traduit par une peur de perdre son emploi ; une incertitude sur l'avenir de son métier ; une peur de devoir changer de qualification ou de métier sans y être préparé ; une peur de devoir déménager pour suivre son travail, ...

#### **Les caractéristiques liées à l'individu**

Il n'y a pas de lien entre le burnout et le genre, l'âge ou le niveau d'études de l'individu. Par contre, certains traits de personnalités (instabilité émotionnelle, caractère consciencieux) peuvent jouer un rôle dans la survenue d'un épuisement professionnel.

Un autre aspect individuel est l'importance du travail dans la vie et l'identité de l'individu (engagement fort, sentiment d'être utile, sentiment de s'accomplir dans son travail). Cependant, même si le burnout est un syndrome plus fréquent chez les personnes qui s'investissent fortement dans leur travail, le « sur-engagement » n'est pas un facteur suffisant et déterminant car cela nécessiterait de définir un seuil au-delà duquel l'engagement d'un individu dans son travail est potentiellement un facteur de risque.

### III – PLUSIEURS MANIERES DE PREVENIR LE BURN-OUT

#### L'employeur doit agir sur les facteurs de RPS :

- En informant et en formant les travailleurs sur le burnout ; en développant la prévention des RPS ; en diffusant les coordonnées des acteurs de prévention.
- En donnant des marges de manœuvre aux cadres de proximité et aux travailleurs eux-mêmes.
- En évaluant précisément par métier et unité de travail les facteurs de RPS.
- En veillant à une juste répartition de la charge de travail ; en évaluant les contraintes de temps, les urgences, ... afin de maintenir un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.
- En agissant sur l'organisation du travail et les relations de travail (éviter les postes de travail isolés, faciliter les pauses collectives et les moments de convivialité, fluidifier le contact entre les travailleurs et l'encadrement, permettre le droit à la déconnexion, ...).
- En favorisant la reconnaissance du travail (financière, symbolique, statutaire, ...).
- En veillant à l'équité entre les travailleurs et en luttant contre toute forme d'injustice ou de discrimination.



- En mettant en place des moyens pour les travailleurs de discuter du travail (organisation, critères de qualité, ...).

#### **Il faut mettre en place des outils de dépistage « collectif » et « individuel ».**

Il appartient à l'employeur de définir des indicateurs de suivi liés au fonctionnement des services (temps de travail, demandes de mutation, relations sociales, ...) et à la santé et à la sécurité des travailleurs (visites spontanées auprès du médecin de prévention, arrêts maladie, suicide ou tentative de suicide, ...).

Le rôle de l'encadrement de proximité, mais aussi des collègues, est important. Il convient à tous d'être vigilant et d'être en capacité de reconnaître les indicateurs d'alerte évoqués plus haut afin de détecter une attitude ou un comportement inhabituel avant qu'il ne bascule en syndrome d'épuisement professionnel.



**Syndicat UNSA DGFIP**

**Union Nationale des Syndicats Autonomes**

Ministère des Finances / 139 Rue de Bercy/ Paris 12<sup>ème</sup>

Contact téléphonique Permanence : 01 44 97 33 38 ou 33 41

Contact Email : [unsa@dgfip.finances.gouv.fr](mailto:unsa@dgfip.finances.gouv.fr)

Site internet : [www.unsadgfip.fr](http://www.unsadgfip.fr)