

Changer le travail

# Le *burnout*, mal du siècle

Le *burnout*, tare du monde professionnel contemporain ? Dans les faits, il ne touche pas toutes les personnalités, et le travail est rarement seul en cause. La frontière est floue entre le *burnout* et la dépression.

PHILIPPE ZAWIEJA

Chercheur associé au Centre de recherches sur les risques et les crises à l'école des Mines et à l'université de Sherbrooke (Québec).

C'est donc un fait entendu : le travail nous tuerait à petit feu, et le *burnout* serait le mal du siècle, à tel point qu'il deviendrait urgent de le reconnaître comme maladie professionnelle, et de l'indemniser comme telle. Commençons par rappeler que le *burnout* est, selon sa définition la plus consensuelle (il en existe une cinquantaine), un syndrome associant un épuisement émotionnel et physique, la déshumanisation de la relation aux êtres et aux activités humaines, et une baisse, voire une disparition, du sentiment d'accomplissement personnel, en réponse à une situation chroniquement stressante.

## Un état de stress chronique

Qu'est-ce donc que le stress ? Il a aujourd'hui mauvaise presse. Il s'agit pourtant d'un phénomène normal - et même salvateur. Si nous étions des gazelles, c'est le stress qui nous dirait si nous devons nous alarmer de la présence d'un lion et conditionnerait la stratégie d'adaptation la plus pertinente : fuite, immobilité ou position de combat. En tant qu'êtres humains, nous l'expérimentons très tôt : l'angoisse avant de passer un examen, le trac avant de prendre la parole en public sont autant de formes banales de stress, ayant en commun le sentiment d'une perte de contrôle et de

l'imminence d'un danger, concret ou symbolique. Mais là où le comportement de la gazelle relève du pur instinct, l'être humain mobilise des paramètres supplémentaires, d'ordre psychologique, social ou culturel.

Car c'est à une double appréciation que nous nous livrons en une telle occasion (1) : il s'agit d'abord de jauger le niveau de dangerosité d'une situation, en fonction notamment des ressources à notre disposition pour y faire face ; ensuite, d'évaluer si les ressources mobilisées face à la situation sont efficaces, si elles s'épuisent trop rapidement et si d'autres ressources doivent s'y substituer. Le stress s'installe quand cette évaluation nous est défavorable, c'est-à-dire quand nos ressources s'épuisent plus vite que les problèmes se multiplient ou s'aggravent. D'où, également, le sentiment d'être débordé, dépassé, submergé, caractéristique du *burnout*, quand la situation dure... Ainsi présenté, le *burnout* apparaît donc comme l'une des multiples formes de stress chronique et, comme tel, il résulte au moins autant de l'appréciation subjective que chacun d'entre nous fait d'une situation donnée que de la situation elle-même. Une précision de taille, quand la doxa contempo-

raine donne pour acquis que le travail est la cause objective et unique du *burnout*...

## Les symptômes

Plus de 130 manifestations du *burnout* ont été recensées, heureusement jamais toutes présentes chez une même personne. Ces manifestations peuvent être d'ordre affectif, cognitif, physique, comportemental ou motivationnel, et tendent à toujours s'exprimer à un niveau à la fois individuel, relationnel et organisationnel.

• **Un premier** pôle relève de la frénésie : hyperactivité, heures supplémentaires volontaires et non payées, sentiment d'être indispensable ou de ne pas avoir le temps, impossibilité de marquer une coupure, sentiment d'invulnérabilité... conduisent à un épuisement physique et émotionnel plus ou moins rapide.

• **Le deuxième** conduit au désinvestissement des relations et activités humaines comme le travail : prise de distance, évitement, substitution de la relation d'aide par la surveillance et le contrôle, stéréotypage en bons et mauvais clients ou patients, retrait derrière le jargon professionnel, difficultés à donner ou à écouter, froideur, perte d'empathie, cynisme, désillusionnement, sentiment de ras-le-bol, rêveries, pauses à répétition, arc-boutement sur les conditions de travail matérielles...



Clement Quintard/Sciences Humaines

- **Le troisième** est celui de la détresse psychologique, avec une tonalité à la fois dépressive (culpabilité, autodépréciation, angoisse diffuse, instabilité émotionnelle, amertume, jalousie, sentiment de vide intérieur et d'impuissance, désespoir, apathie) et agressive (reproches adressés à autrui et au «système», minimisation de sa propre part, impatience, irritabilité, négativité, ressentiment, et promptitude aux conflits).
- **Le quatrième** englobe divers signes de pétrification cognitive: troubles de la concentration et de la mémoire, désorganisation, indécision, démotivation, perte de l'esprit d'initiative, de la fantaisie, du sens de l'humour, inflexibilité et rigidité, zèle, manichéisme, et résistance au changement...
- **Le cinquième** marque un appauvrissement émotionnel (indifférence), social

(moindre sympathie ou surinvestissement de certains liens, évitement des contacts informels ou des conversations relatives à son propre travail, excentricité factice, repli sur soi...) et spirituel (abandon des *hobbies*, ennui, crise spirituelle, perte des valeurs antérieures). Enfin, s'ouvre la boîte de Pandore des retentissements psychosomatiques classiques du stress: baisse des défenses immunitaires, troubles du sommeil, troubles sexuels, palpitations, sentiment d'oppression thoracique, hypertension artérielle, tensions musculaires, mal de dos, migraines, troubles du transit intestinal, nausées, ulcères gastroduodénaux, affections cutanées (acné, psoriasis, eczéma), prise ou perte de poids, consommation de psychostimulants (alcool, café, tabac, autres addictions)... Aucun de ces signes n'est en soi caractéristique.

Ceci dit, le *burnout* pose d'importants problèmes de diagnostic différentiel, et contrairement à l'idée répandue qui voudrait en faire une entité parfaitement distincte de la dépression, il recouvre dans trois cas sur quatre un trouble anxio-dépressif net (2). L'idée d'en faire une dépression d'origine professionnelle est donc séduisante, mais simpliste - car comme la dépression, le *burnout* est un état qui admet une longue liste de facteurs de risque et de déterminants...

#### Les causes

Cette centralité de la perception explique que les mêmes causes tangibles puissent conduire à des tableaux cliniques très différents entre deux individus - et même, chez le même individu à deux étapes différentes de sa propre vie. ▶

## LE TRAVAIL EST-IL TOUJOURS SEUL EN CAUSE ?

Avec un échantillon de 2162 personnes, SALVEO est l'une des plus importantes études réalisées à ce jour au Canada sur la santé mentale. Dirigée par **Alain Marchand** et **Pierre Durand** (professeurs à l'École des relations industrielles de l'université de Montréal), elle s'est intéressée aux déterminants de la dépression, du *burnout* et de la détresse psychologique, en articulant trois dimensions : à un niveau micro, la **personnalité du travailleur** (caractéristiques sociodémographiques, psychologie, habitudes de vie...); à un niveau méso, les **structures de son quotidien** (milieu de travail, vie familiale, appartenances sociales diverses); et à un niveau macro, la **société où il est immergé** (politique, économie, culture...). Il s'agissait de déterminer comment ces trois types de paramètres influent sur les ressources et les contraintes professionnelles, elles-mêmes facteurs clés du stress et de la santé mentale. Évaluant la prévalence du



*burnout* à 3,9% de la population, cette étude confirme par la biologie (ici, la mesure du cortisol salivaire, une hormone caractéristique du stress) le lien entre organisation de travail et risques psychosociaux. Mais les auteurs soulignent que la vie hors travail et les paramètres individuels jouent un rôle beaucoup plus important qu'il est généralement admis en modulant (en bien ou en mal) l'influence de certaines

conditions de travail (1). **A. Marchand** le précisait lui-même lors d'une présentation à Mines Paris Tech en juillet 2015, méconnaître ce rôle, c'est tirer des conclusions erronées quant au rôle du travail et, par conséquent, risquer de développer des interventions en milieu de travail qui manquent leur cible (2). Or, c'est précisément en refusant d'aller voir du côté du hors-travail que les instances

nationales françaises et les partenaires sociaux fondent leurs recommandations d'actions... ■ P.Z.

(1) SALVEO a donné lieu à une demi-douzaine de publications internationales, parmi lesquelles : Alain Marchand et al., «The multilevel determinants of workers' mental health. Results from the SALVEO study», *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, vol. L, n° 3, juillet 2014. (2) Anne Rodier, «Peut-on prévenir l'épuisement professionnel ?», *Le Monde*, 21 septembre 2015.

► N'en demeure pas moins qu'un certain nombre de facteurs peuvent, dans le travail lui-même, être incriminés. Le rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, coordonné en 2011 par Michel Gollac et Marceline Bodier, les regroupe en six pôles : les exigences du travail (intensité, rythmes, horaires, complexité du travail, interruptions incessantes, instructions contradictoires, objectifs irréalistes ou

flous...); les exigences émotionnelles, liées à la nécessité de maîtriser, dissimuler et façonner ses propres émotions, par exemple au contact du public, de la souffrance ou de la mort; le manque d'autonomie (insuffisance des marges de manœuvre, de la participation aux décisions, de l'utilisation et du développement des compétences); le manque de soutien social (mauvaise qualité des rapports entre collègues ou avec l'organisation

employeuse, questionnant au passage justice organisationnelle, rémunération, perspectives de carrière ou procédures d'évaluation); les conflits de valeurs (incompatibilité entre le but, les effets ou les méthodes du travail et les convictions du travailleur); et l'insécurité du travail et de l'emploi (peur d'une perte d'emploi, d'une baisse de revenus ou d'un déclassement, craintes sur l'avenir du métier ou l'évolution des conditions de travail...).

Ces déterminants liés au travail ne doivent, on l'a vu, pas occulter les facteurs individuels prédisposant au *burnout*, ou au contraire en protégeant. Ainsi en va-t-il du sexe, puisque les femmes, surreprésentées dans certaines professions (commerce, santé, etc.), sont plus souvent confrontées à des situations de travail plus fragilisantes, comme le contact physique ou téléphonique avec le public, lui-même associé à des conditions de travail et à des facteurs psychosociaux spécifiques : travail du week-end, horaires variables, dépassements d'horaires, risques d'agression verbale ou physique, etc.

L'épuisement émotionnel, dimension centrale du *burnout*, est également plus fréquent chez les femmes, probablement en fonction d'un apprentissage social genré des émotions.

Le jeune âge est tenu pour un facteur de risque de *burnout*, tendant à majorer l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation, tandis que l'avancée en âge induirait un sentiment d'accomplissement personnel plus soutenu. Les deux premières années d'expérience professionnelle sont assez constamment considérées comme les plus à risque, provoquant alors le souhait de quitter le métier, conduisant à voir les travailleurs plus chevronnés et moins affectés comme des « survivants ». Chez les soignants de gériatrie par exemple, le lien *burnout*/expérience suit une courbe en U inversé : le risque de *burnout* croît progressivement jusqu'à un point de retournement représentant une ancien-

neté d'environ douze ans dans le métier. Passé cette acmé, l'épuisement émotionnel décroît et l'accomplissement personnel se renforce.

### Dépression ou *burnout* ?

Enfin, plusieurs profils ou traits de personnalité sont susceptibles de sensibiliser au *burnout*, ou au contraire d'en protéger. La personnalité proactive, qui se définit par sa capacité à modifier son environnement, ce qui la conduit à saisir les opportunités, à faire preuve d'initiative et à persévérer tant qu'elle n'a pas atteint le but recherché, tend à protéger du *burnout*. Les individus endurants, enclins à l'engagement, au challenge et au contrôle sur les événements, perçoivent généralement les stressors comme des défis plutôt que des menaces, car les changements font pour eux partie d'un mode de vie normal, ce qui fait de l'endurance un facteur protecteur contre le *burnout*. La personnalité de type A, caractérisée par l'ambition, le sens de la compétition, le goût pour l'urgence, l'impatience et une certaine agressivité, contribue en général à un engagement professionnel et à des objectifs élevés. Cette structure de personnalité, classiquement mise en avant dans les études sur le stress, est sensible à l'épuisement émotionnel et, plus inconstamment, à la dépersonnalisation. L'affectivité négative, marquée par une inclination générale à ressentir et exprimer des affects négatifs (tristesse, anxiété, hostilité, etc.) est associée à une plus grande sensibilité au *burnout*. Le perfectionnisme, parce qu'il conduit à se fixer des standards très élevés et à développer une forme d'anxiété face à toute possibilité d'erreur, a un coût psychique important qui prédispose au *workaholism* et/ou au *burnout*.

Que retenir ? En premier lieu que la distinction entre *burnout* et dépression est loin d'être limpide, et qu'une plainte de *burnout* impose d'écarter le risque suicidaire qu'induit la dépression. Ensuite, que le travail n'est jamais seul en cause. Alors pourquoi le discours social fait-il du *burnout* une entité distincte de la dépression, et d'origine professionnelle ?

Osons paraître iconoclaste : le succès social du *burnout* permet d'échapper à la stigmatisation dont souffre encore la dépression. D'abord, parce que cette dernière charrie encore l'image d'une faille, voire d'une faillite de la personne qu'elle affecte, supposée ne pas avoir les épaules assez larges pour affronter une situation problématique. Si le droit à la faiblesse nous est aujourd'hui plus facilement consenti, il s'accorde mal au culte de la performance régissant tous les domaines de notre vie. Mais outre cet évitement, le *burnout* permet une externalisation de responsabilité : puisqu'il est socialement et médiatiquement véhiculé comme résultant du travail, je n'apparais plus comme le responsable de ma situation, mais comme la victime d'un coupable externe socialement désigné. Tous les ingrédients d'un processus de « bouc émissarisation » du travail, au sens de René Girard, sont donc réunis, ouvrant la voie à une dynamique de victimisation des « burnoutés », qui trouvent là une solution pour assurer une continuité psychique dont il faut conserver à l'esprit, aussi critique soit-on, qu'elle est mise à mal... ■

(1) Richard Lazarus et Susan Folkman, *Stress, Appraisal and Coping*, Springer, 1984.

(2) Les travaux de Renzo Bianchi à l'université de Neuchâtel et d'Éric Laurent à l'université de Franche-Comté insistent depuis plusieurs années sur cette large zone de recouvrement. Voir par exemple Renzo Bianchi *et al.*, « Burnout and depression. Label-related stigma, help-seeking, and syndrome overlap », *Psychiatry Research*, n° 245, 30 novembre 2016, ou Renzo Bianchi, Irvin Sam Schonfeld et Éric Laurent, « Is burnout separable from depression in cluster analysis ? A longitudinal study », *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, vol. L, n° 6, juin 2015.

#### A lire

- **Psychotraumatologie du travail**  
Armand Colin, 2016.
- **Dictionnaire de la fatigue**  
Droz, 2016.
- **Le Burnout**  
Puf, coll. « Que sais-je ? », 2015.
- **Dictionnaire des risques psychosociaux**  
Avec Franck Guarnieri, Seuil, 2014.

**Changer**

► **Sur le site Changer le travail.fr**  
Accéder à des contenus, participer à l'enquête collaborative **Travailler chez soi** : Témoignages, enquêtes,

► **Conférences, séminaires, formations**  
<http://www.scienceshumaines.com/formation-sciences-humaines>  
ou écrire à : [formations@scienceshumaines.fr](mailto:formations@scienceshumaines.fr)