

L'épuisement professionnel est un thème d'actualité. Que l'on se souvienne de la vague de suicides chez France Telecom, des suicides chez Renault Guyancourt (78), chez Peugeot, ou tout récemment parmi les enseignants et de façon régulière parmi les médecins !

D'emblée le ton était donné pour la journée scientifique organisée par la Haute école de santé (HES) Arc de Neuchâtel en Suisse début novembre<sup>1</sup>. L'objectif de cette rencontre était de sensibiliser au phénomène de l'épuisement professionnel, sujet encore trop tabou, tout particulièrement auprès d'une population de soignants appelée à soulager la souffrance des autres, et donc à peu se centrer sur la sienne. Et pourtant, les conférenciers l'ont souligné, c'est bien d'une souffrance réelle et profonde dont il s'agit lorsque l'on parle d'épuisement professionnel ou de *burnout*.

### L'ÉPUISEMENT, UNE SYMPTOMATIQUE DE NOS SOCIÉTÉS OCCIDENTALES

Sophie Le Garrec, sociologue, a mis en évidence la responsabilité des nouveaux modes d'organisation imposés par les pressions économiques, accompagnés d'une forte injonction à la rentabilité et à la performance : « *Instantanéité, adaptabilité et immédiateté* » sont les maîtres-mots du fonctionnement actuel des institutions. Ces dernières tendent à imputer les problèmes de stress et de *burnout* vécus par leur personnel à une faiblesse psychique individuelle, s'exonérant ainsi de toute culpabilité. Sophie Le Garrec a rappelé la responsabilité des politiques dans la mise en place de stratégies de prévention et d'action centrées sur le *burnout*.

Une première responsabilité réside dans la promotion d'un management durable qui sache faire face à la complexité du monde du travail sans pour autant nier, voire même réifier, le facteur humain. Laurence Robatto, responsable de la filière soins infirmiers à la HES Arc, l'a rappelé : « *L'institution doit pouvoir s'ouvrir à la production*

## L'épuisement professionnel dans les secteurs sanitaires et sociaux : une fatalité ?

« L'épuisement professionnel dans les secteurs sanitaires et sociaux : une fatalité ? », tel était le thème d'une journée scientifique organisée par la Haute école de santé (HES) Arc le 3 novembre dernier à Neuchâtel en Suisse. Compte rendu.

de sens et permettre à l'altérité de s'y épanouir ». Or le management, s'il peut être à l'origine du stress, dispose aussi « *des clés pour l'atténuer et déjà l'écouter* ». Il se doit d'être innovant et apte au changement.

### DES STRATÉGIES INDIVIDUELLES AUX STRATÉGIES COLLECTIVES ET INSTITUTIONNELLES

« *La reconnaissance et le sens du travail sont deux dimensions au cœur des processus de préservation de la santé mentale* », a mis en évidence Marc Arial, chercheur en santé au travail, par le biais d'une étude ayant pour objet la santé mentale des ambulanciers. Conduite de 2007 à 2010 auprès de 11 services sur une durée de 416 heures d'observation, cette étude a démontré l'importance du sens de l'activité qui constitue un antidote de premier ordre dans la lutte contre le stress. Selon Marc Arial, « *la ruse, au sens de déviance à la norme, comme Dejours l'entend* », peut être une brèche possible pour rendre du sens au travail. Par ailleurs, cette recherche fait ressortir une corrélation étroite entre surengagement et problème de santé mentale, invitant à porter une attention toute particulière aux personnes surengagées.

Catherine Vasey, psychologue, fondatrice et responsable de la plateforme-romande No-Burnout, n'a pu que confirmer ce lien au vu des personnes qui viennent consulter à son cabinet. Un désengagement serait incompatible avec l'idéal fort de la personne « *moteur de sa motivation et du dépassement de ses limites* ».

L'accompagnement d'une personne atteinte de *burnout* recouvre trois phases consécutives qui sont la

recentration sur soi et ses ressources, l'analyse des causes, ainsi que la mise en place de stratégies permettant le retour à l'activité professionnelle.

Toutefois, une intervention au seul niveau de l'individu ne représente souvent que le traitement d'un symptôme. Il est fréquemment nécessaire d'agir au niveau institutionnel pour déjouer en particulier la tendance à l'hyper-psychologisation du stress, qui, si elle constitue une opportunité intéressante pour divers experts et consultants en santé psychique, se révèle désastreuse tant pour les individus que pour les organisations. Julien Perriard, psychologue du travail et ergonome, a mis en évidence la tendance des institutions à répondre à la souffrance par des procédures elles-mêmes génératrices de stress. C'est en réponse à ces problématiques que la ville de Lausanne a décidé de constituer en 2009 la Cellule ARC. Rattachée à la municipalité, celle-ci est ouverte à l'ensemble du personnel de l'administration de la ville et agit de manière anonyme, par le biais de conseils, de médiation, de concertation ou d'enquête.

### DU TEMPS POUR UN CHANGEMENT DE PARADIGME

Face aux difficultés, il faut éviter de tomber dans le piège qui consisterait à simplement pointer du doigt des coupables. Patrick Mesters, médecin neuropsychiatre et directeur de l'Institut européen d'intervention et de recherche sur le *burnout* à Bruxelles, a souligné la responsabilité de tous dans la lutte contre le stress et contre la "qualité empêchée". Notre devoir est d'oser reconnaître notre malaise, sans pour autant le dissimuler derrière des alibis pathologiques autres.

Les acteurs du management, quant à eux, ont une marge d'action importante qui doit se traduire avant tout par une « *posture d'humilité, le manager devant se considérer au service des autres* ».

Mario Desmedt, directeur des soins du Réseau Santé Valais, a fortement insisté sur la nécessité d'un changement de paradigme au sein des institutions de soins. Il faut apprendre à laisser davantage d'autonomie aux professionnels. La confiance, l'implication dans la marche de l'institution... sont autant d'ingrédients utilisés par les structures tant enviées que sont les *Magnet hospitals* (hôpitaux attractifs). Ce modèle de gestion est semblable-t-il possible en Suisse, moyennant une évolution des mentalités au cœur de l'hôpital.

Certes nous n'avons, en tant que professionnels, que très peu d'emprise sur la conjoncture économique et les nouvelles formes d'organisation du travail qui lui sont liées. Néanmoins, il nous appartient de réfléchir aux moyens de développer des ressources individuelles, institutionnelles et sociales afin de pouvoir continuer à nous épanouir dans notre profession, malgré un environnement très peu favorable, voire parfois même hostile. ■

Véronique Haberey-Knuessi,  
professeure  
Haute école de santé (HES) Arc,  
Neuchâtel (Suisse)  
veronique.habereyknuessi@  
he-arc.ch

1. <http://res-sante.he-arc.ch/res-san-evenements/journ%20%20A9e-scientifique>



© DR