



## LE BURN-OUT...

On en entend parler, un peu, beaucoup, de plus en plus... Mais c'est quoi ?

### *Témoignage d'une responsable d'un milieu d'accueil*

*Ce n'est pas pour moi, non... ça ne risque pas ! Et puis, tout d'un coup, sans prévenir, c'est pour moi. Je travaille, je cours, je m'occupe de mes enfants, je tiens le coup ; je cours, le boulot, la famille, je tiens le coup ; les réunions, le boulot, je tiens le coup ; la famille... tout va bien ; j'irai chez le médecin un de ces jours, c'est juste un peu de fatigue, je tiens le coup ; je crie sur mes enfants, je ne faisais pas ça avant, vraiment beaucoup de fatigue, un peu stressée mais je tiens le coup ; oui, oui, j'irai chez le médecin dès que j'ai le temps...*

*Un malaise en voiture m'oblige à suivre les conseils répétés de mon entourage à aller chez le médecin et je craque... complètement, je me vide de mois de stress, de tension, les larmes coulent, non la rivière, le fleuve des émotions qui sortent... Pas grave, « donnez-moi deux jours docteur et après je serai sur pieds, juste besoin d'un tout petit peu de repos ! » Le médecin m'arrête pour 15 jours. 15 jours ! Et ma crèche ? Qu'est-ce qu'elles vont faire sans moi ? Qu'est-ce qu'on va penser ? Qu'est-ce que je vais bien pouvoir faire pendant 15 jours ?*

*Dès le lendemain, c'est la descente aux enfers : je me retrouve comme paralysée, incapable de faire quoi que ce soit, plus aucune tâche ménagère, m'occuper de mes propres enfants me semble insurmontable... qu'est-ce qui m'arrive ???*

*Quelle culpabilité ! Je finis par accepter de prendre le traitement proposé (quelle horreur, moi qui suis anti-médicaments) : un peu d'antidépresseurs et une aide pour dormir... Dormir, enfin, un peu... Ça faisait combien de mois que je ne dormais plus ? Le médecin, tellement gentil, me prolonge, de semaine en semaine, vu mon état qui se rapproche de l'épave. « Tu fais un burn-out, il te faudra au moins six mois pour t'en sortir ». Quoi, 6 mois, ah non, impossible, on a besoin de moi au boulot ! Sur ses conseils et après plusieurs semaines, j'accepte de me faire aider par une psychiatre. Même constat : « Madame, vous faites un burn-out, il vous faudra au moins 6 mois ». Non, non, ça va aller mieux plus vite, dans quelques semaines je suis au boulot et en forme !*

*Voilà, la descente s'est prolongée 4 mois et 4 mois supplémentaires ont été nécessaires pour amorcer une remontée, avec beaucoup d'aide. Aujourd'hui, ayant repris pleinement mon activité de responsable de crèche depuis plusieurs mois, je peux témoigner. Et cela bien que je sache qu'un burn-out ne vous laisse pas indemne, les cicatrices sont là et elles mettront probablement longtemps à s'effacer... Le temps fera le reste.*

*Mon entourage savait, bien longtemps avant moi, que j'étais en souffrance : stress, surcharge de travail et d'activités, manque de sommeil, réactions émotionnelles disproportionnées, tension, manque de patience, course permanente et refus d'accepter les conseils...*

*Mon équipe, quelques mois après mon arrêt de travail m'a dit « on sentait bien que tu n'étais plus pareille, tu étais devenue irritable, nerveuse, tu ne souriais plus ». Ce fut un choc pour moi d'entendre ça.*

*Très progressivement, je suis arrivée à déculpabiliser par rapport à mon entourage, à mon équipe. Oui, tout le monde peut craquer un jour. Oui, je ne suis pas une super-woman insensible au stress, aux émotions. Et oui, mon équipe peut s'en sortir sans moi. Mais ma famille, elle a besoin de moi, mes enfants ont besoin d'une maman sur qui ils peuvent compter et s'appuyer. Pour elle et parce que j'aime mon travail, j'ai pris le temps qu'il fallait et j'ai pu recommencer ma vie, là où je l'avais laissée. Pas tout à fait la même... Le burn-out m'a appris à prendre du recul, à m'investir (un peu) moins, à écouter mieux mon corps et mes émotions. Mais toujours aussi motivée à faire du bon boulot avec les enfants qui me sont confiés, à développer des nouveaux projets avec mon équipe.*

*Mon seul conseil est le suivant : n'attendez pas. Les signes annonciateurs pour soi et pour l'entourage sont nombreux. Je les ai pratiquement tous décrits ci-dessus, tout était là pour m'alerter mais j'étais allée trop loin pour réaliser. Nous faisons un beau métier mais un métier qui est lourd. Lourd en charge de travail, lourd en émotions, parfois peu reconnu et apprécié par nos hiérarchies mais nous recevons tellement des enfants qui nous sont confiés. Pour eux et pour nos équipes, nous nous devons d'être attentives à ces petits signes qui nous disent « attention, ne va pas trop loin ».*

## LE « BURN-OUT »... MIEUX LE DÉFINIR POUR MIEUX LE PRÉVENIR...

De l'habit d'arlequin au costume trois pièces.

Définir le burn-out... Un habit neuf pour des vêtements anciens...

La notion de « burn out » fait référence à l'idée d'un **processus d'usure professionnelle** dont la révélation, plus ou moins brutale, donne la sensation à l'individu qui en est victime qu'il a complètement « brûlé » ses ailes en même temps que toute son énergie, qu'il s'est véritablement « consumé » à force de trop en faire et qu'il ne reste plus de lui que les débris calcinés d'un être qui, à force de trop s'enflammer, a fini par littéralement s'embraser...

Brûlé, calciné, carbonisé... Comme de nombreux concepts, celui de « burn-out » est né d'une métaphore qui, derrière l'image de la consommation, évoque l'idée d'une personne, autrefois solide, qui se serait liquéfiée pour être finalement réduite à l'état de cendres après s'être complètement laissée incendiée.

**Une définition précise du concept de burn-out apparaît comme un préalable essentiel à toute réflexion relative à la manière la plus efficace d'en prévenir l'occurrence.** C'est ce que nous nous attacherons à faire dans la première partie de ce texte en nous efforçant de donner

du burn-out une définition opératoire qui soit à la fois suffisamment discriminante pour ne pas englober tout ce qui de près ou de loin pourrait y ressembler et suffisamment ouverte pour ne pas s'assimiler à un syndrome médical dont la définition serait alors réduite à la présence plus ou moins durable d'un ensemble de symptômes objectivement observables.

### LE « BURN-OUT » : L'HABIT NEUF D'UN PHÉNOMÈNE ANCIEN ?

Autrefois, pour parler du retrait psychologique et social massif qui s'imposait à un individu sous l'effet de l'état de fatigue physique et psychique intense qui le frappait, on évoquait la **neurasthénie**. Ce terme psychopathologique a été utilisé pour la première fois par G.M. Beard en 1869 pour désigner une condition dont les symptômes incluent l'épuisement, l'attente anxieuse, les céphalées névralgiques et le sentiment de vide associé à la déprime. Bref, un tableau qui évoque déjà une symptomatologie très proche de celle du « burn-out » actuel.

En 1911, ce syndrome est explicitement relié à la vie professionnelle lorsque l'expression symptomatique est associée à la condition des enseignants. On parle alors de neurasthénie de l'enseignant pour définir ce mal qui frappe les instituteurs usés par l'exposition répétée à des tribus d'enfants dont il leur appartient de nourrir sans fin les cerveaux récalcitrants. La neurasthénie de l'enseignant définit alors l'état de profond découragement ressenti par un certain nombre d'entre eux quand ils se trouvent confrontés à cette tâche ingrate et que les résultats demeurent à leurs yeux peu tangibles dans la mesure où la confrontation continue à des cohortes d'enfants qui se succèdent ne leur permet pas d'en observer l'évolution significative.

L'« *usure de compassion* » a ensuite servi d'étiquette diagnostique pour désigner tous ceux qui, professionnellement englués dans le lien social, finissaient par en être émotionnellement émoussés au point de devoir, pour résister et se préserver de la souffrance, remodeler durablement et profondément leur vision du monde et leurs croyances fondamentales (Figley, 1995). Cette fatigue compassionnelle se manifeste par une érosion graduelle de l'empathie, de l'optimisme et de la compassion.

C'est, nous le verrons, un des versants diagnostiques actuels du burn-out celui que signe l'*épuisement de l'humanisme*.



La notion de « *surmenage* » était, jusqu'il y a peu, utilisée pour désigner l'état de stress objectif ou subjectif éprouvé par un individu face à la charge professionnelle qu'il se donne pour obligation (pour des raisons objectives ou subjectives) de supporter. Processus essentiellement adaptatif, le stress ne devient en réalité pathogène que lorsque l'individu a le sentiment qu'il ne dispose pas des ressources suffisantes pour faire face à ses obligations. C'est donc *la confrontation entre l'idée qu'un sujet se fait des aptitudes personnelles et professionnelles* (c'est-à-dire son sentiment de compétence) *et l'obligation de performance à laquelle il se soumet* (c'est-à-dire sa conscience professionnelle) *qui est à la base du surmenage et du stress qui l'accompagne*. Celui-ci fait alors sentir ses effets chaque fois que l'individu a le sentiment de trop en faire pour des résultats insignifiants ou d'obtenir trop peu de réussite pour une énergie excessive.

C'est là sans doute l'origine du deuxième versant diagnostique du burn-out, celui qui se traduit pas l'*essoufflement du perfectionnisme*.

La dépression a longuement été, elle aussi, un critère diagnostique jugé suffisant pour évoquer la perte profonde de l'élan vital et l'effondrement psychique et physique qui en est consécutif. Or, la dépression se confond de plus en plus de nos jours avec cette affection postmoderne qu'Ehrenberg appelle la « *fatigue d'être soi* » ou plus précisément la « *fatigue de n'être que soi* ». Ce syndrome postmoderne désigne un état de morosité physique et psychique qui conduit le sujet en quête d'être soi à s'épuiser à force de vouloir être quelqu'un d'autre que lui et faire exister le personnage qu'il construit aux yeux des autres.

C'est dans cette perspective qu'il faut entendre le troisième versant de la définition actuelle du burn-out à savoir *la course à la reconnaissance*.



Usure de compassion, stress, dépression sur fond de fatigue d'être soi, trois étiquettes diagnostiques plus anciennes qui semblent désormais se métaboliser dans un seul et même tableau pathologique. Les ingrédients essentiels du burn-out rassemblent ainsi un état d'épuisement émotionnel sous forme d'essoufflement compassionnel, une chute de la motivation (consécutif à une perte du sentiment de compétence personnelle et à une crise de sens liée au travail) signant un mode de réponse inadaptée au stress et un mode de dépersonnalisation ou de déshumanisation associée à un état dépressif. Plutôt que de parler d'un « habit neuf pour des vêtements anciens », nous utiliserons dès lors davantage l'image d'un costume d'arlequin pour désigner le conglomérat d'entités morbides distinctes auquel renvoie la notion de burn-out. Ce faisant, nous identifierons sans doute mieux sous la cape unique qui les dissimule, ses trois composantes à savoir *l'épuisement émotionnel de l'humanisme, l'essoufflement du perfectionnisme et la soif éperdue de reconnaissance*.

## DÉCRIRE LE BURN-OUT : CATÉGORIES ET TYPES DE BURN-OUT...

**Types de burn-out (partiel ou global) : des tableaux cliniques distincts ou un syndrome global.**

Les trois dimensions de fatigue émotive, d'effritement de la motivation et de dévaluation de soi qui composent le burn-out se manifestent chacune par un ensemble de signes spécifiques qui, en suivant le modèle médical, en constitueraient les symptômes. Nous avons pris ci-après le parti de distinguer de manière différenciée chacune de ces sphères en identifiant, pour chacune d'elles, **les indices qui les révèlent et les indicateurs qui les manifestent.**



Ce faisant, nous nous attacherons à la déconstruction du concept en distinguant artificiellement ses différents constituants un peu comme si nous détricotions l'habit d'arlequin de façon à mieux concevoir les différentes pièces qui composent le patchwork. Cette manière de procéder nous permettra d'identifier le « **burn-out émotionnel** », « **le burn-out motivationnel** » et « **le burn-out identitaire** ».

Notons dès à présent que les trois types de burn-out que nous aurons distingués peuvent tout aussi bien se constituer en entités symptomatiques distinctes – nous parlerons alors de « **burn-out partiel** » – ou se combiner dans une forme syncrétique qui affecte la totalité du fonctionnement professionnel de l'individu – nous évoquerons alors l'idée de « **burn-out global** ». Le premier, c'est-à-dire le burn-out partiel, tout en produisant une souffrance psychosociale parfois intense, peut donner à la personne l'impression qu'elle est encore en état de travailler. Elle va alors être tentée de poursuivre son activité en faisant généralement abstraction de la partie d'elle-même qui est dévastée (ses émotions, sa motivation ou son identité) mais en sollicitant alors davantage les deux autres. Cette forme de surcompensation qui consiste à réduire à deux socles de ce que nous concevons comme un trépied, permettra sans doute, pour un temps plus ou moins long, de continuer à avancer... mais sur deux jambes au lieu de trois, en claudicant fortement et au prix d'une souffrance qui, tôt ou tard, fera sentir ses effets.

C'est pour cela que c'est paradoxalement dans sa seconde forme, c'est-à-dire lorsqu'il se fait « global », que le burn-out apparaît sans doute moins pernicieux. Le burn-out global est en effet aussi souvent un burn-out brutal. Il impose alors inévitablement une remise en question fondamentale du lien que le sujet entretient avec son travail puisque, dans son expression subite ou lancinante, il l'a généralement conduit à déposer les armes en décrétant, temporairement ou définitivement, l'extinction des feux.



La mise en perspective de ces formes de burn-out global ou partiel, contient à cet endroit **un enjeu fondamental**. Celui de permettre, ou pas, à un individu de se dégager, en tout ou en partie, de la forme d'aliénation qui grève son lien au travail et ne lui permet pas de le constituer en vecteur d'épanouissement. C'est notamment le cas lorsque le sujet, perdu par rapport à ce qui lui est donné à vivre, se trouve confronté à un diagnostic, vaporeux, imprécis et incertain qui entretient le flou, ne traduit pas exactement la problématique à laquelle il est confronté ou lui donne le sentiment de ne rendre compte que d'une partie de ce qu'il met en jeu lorsqu'il se détruit, à petits feux ou de façon incendiaire, dans un lien mortifère dont il ne parvient pas à s'émanciper. Voilà pourquoi, la distinction des trois entités apparaît essentielle.

## CATÉGORIES DE BURN-OUT : LE BURN-OUT ÉMOTIONNEL, MOTIVATIONNEL OU IDENTITAIRE...

**Les burn-out émotionnels, motivationnels et identitaires peuvent se constituer en entités distinctes et évoluer indépendamment les unes des autres.** C'est ce qui se passe par exemple quand un individu conserve sa motivation pour son travail mais désinvestit l'ensemble des espaces émotionnels qui lui sont proposés dans le cadre professionnel ou lorsqu'une personne se sent peu reconnue par la hiérarchie dans son entreprise mais parvient, dans ses rapports avec ses collègues et/ou la clientèle, à maintenir un niveau d'expressivité émotionnelle satisfaisant qui continue à donner du sens à ce qu'elle fait et maintient son seuil motivationnel à un niveau acceptable. C'est aussi ce qui peut se produire lorsqu'une personne perd une partie de sa motivation à agir mais demeure soucieuse de maintenir son statut au sein de son environnement professionnel et reste perméable aux émotions qui peuvent s'y manifester.

Les trois formes de burn-out sont ainsi susceptibles d'évoluer vers différents burn-out de type « partiel ».

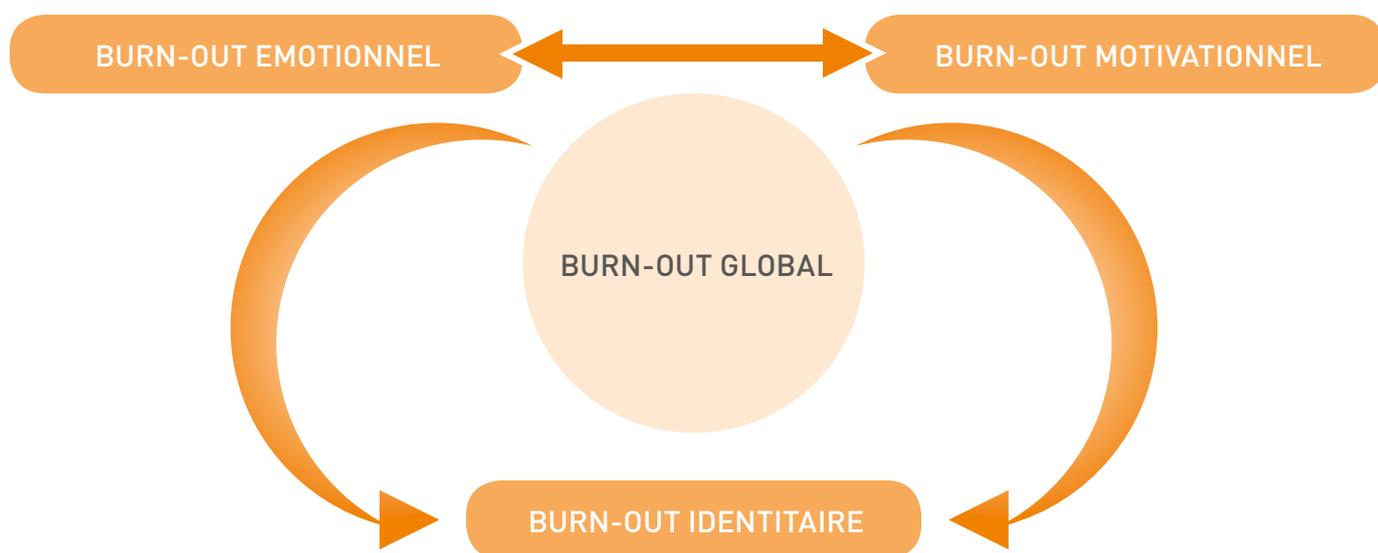
En outre, les différentes catégories de burn-out partiel que nous avons identifiées peuvent également préfigurer un burn-out global. Dans ce second cas, l'affaïssissement émotif, le délabrement motivationnel et l'acablement identitaire pourraient être, l'un ou l'autre, assimilés à l'étape d'un processus circulaire à travers lequel le sujet, après avoir puisé dans ses réserves émotionnelles, en viendrait au cours d'une seconde étape, à perdre son aptitude à se mobiliser professionnellement (burn-out motivationnel) au risque, dans un troisième temps, d'en arriver à moduler l'image qu'il se fait de lui-même en détériorant son sentiment de compétence professionnelle et l'estime dans laquelle il se porte (burn-out identitaire).

Le processus circulaire ainsi mis en place se constituerait alors en véritable cercle vicieux au sein duquel les failles constatées dans les différentes sphères en viendraient à se renforcer mutuellement.

L'interaction continue des facteurs émotionnels, motivationnels et identitaires conduirait ainsi à l'affirmation, progressive ou brutale, d'un «burn-out global»

Ainsi envisagées, ces trois formes de burn-out peuvent donc être considérées, selon les situations qu'elles évoquent, soit comme des entités distinctes affectant partiellement le potentiel conatif<sup>1</sup> général de la personne, soit comme les étapes d'un processus plus global qui conduirait à l'écroulement complet d'un sujet qui ne disposerait plus alors de ressources émotionnelles, motivationnelles ou identitaires suffisantes pour compenser les failles qui se sont manifestées dans la gestion de son rapport au travail.

### Cercle vicieux du burn-out global



C'est dans cette même perspective qu'il y a lieu de considérer notre façon de distinguer le « burn-out motivationnel » des autres modalités d'expression de l'effondrement psychosocial quand il prend appui sur le lien professionnel pour se réaliser. Il peut tout aussi bien se constituer comme une forme de burn-out partiel qui fait alors vaciller le sujet sur ses bases sans que celui-ci ne s'écroule totalement ou se poser comme l'étape d'un processus global qui, à terme, conduira à l'affaïssement complet de l'édifice.



Dans le premier cas, le feu, davantage localisé, brûle suffisamment celui qui se consume pour le faire souffrir sans pour que les flammes ne le dévastent. Dans le second cas, l'incendie donne au contraire à la personne l'impression désolée de n'avoir laissé derrière lui qu'une terre brûlée. C'est pour cela qu'un burn-out partiel peut faire souffrir longtemps celui qui, en s'y adaptant, reste sous le feu des flammes et s'abîme sans s'en rendre compte tandis qu'un burn-out global, par l'effet désastreux et spectaculaire qu'il produit, impose généralement une prise de conscience de l'ampleur des dégâts et provoque, le cas échéant, la mobilisation de moyens adaptés pour y faire face en reconstruisant, souvent autrement, ce qui a été déconstruit.

1 C'est-à-dire un effort, une tendance, une volonté, une impulsion dirigée vers un passage à l'action. (Wikipédia)

## LE BURN-OUT ÉMOTIONNEL

Sur le plan cognitivo-comportemental, une émotion s'apparente, chez l'être humain, à **une force susceptible de mettre le corps et/ou l'esprit en mouvement** en les incitant à bouger ou au contraire, de leur ordonner l'inactivité en tétanisant l'organisme.



Métaphoriquement, l'émotion peut ainsi être assimilée au carburant qui incite à bouger et permet d'avancer ou, lorsqu'il manque, impose la panne sèche.

La fatigue émotionnelle désigne ainsi tout à la fois l'épuisement de ce carburant sous forme d'émoussement affectif ou la tendance à puiser dans ses réserves qui se manifeste alors par une forme d'hyper-réactivité.

La panne émotive peut ainsi se traduire par un ensemble d'indices révélant une **réactivité émotionnelle exacerbée** ou, au contraire, par différents signaux manifestant un **retrait émotif massif**.

Dans le premier cas, la disproportion des réactions émotionnelles constitue un indice fréquemment observé. La colère tend à s'évacuer par crises, les peurs peuvent prendre des formes paniques et la tristesse, soudaine et accablante, est susceptible de générer des envies de pleurer, parfois inexplicables, souvent incontrôlables. L'apparition brutale ou progressive de ces symptômes chez une personne qui, jusque-là, avait montré une stabilité suffisante dans l'expression des états émotifs qui le traversent, témoigne de son état d'épuisement affectif.

## LE BURN-OUT MOTIVATIONNEL

Le burn-out, dans sa dimension motivationnelle touche essentiellement l'aptitude du sujet à se mobiliser pour son activité professionnelle en y consacrant de l'énergie de manière positive.

La notion de motivation laisse entendre l'idée d'une mise en mouvement qui suppose en réalité de tenir compte de trois composantes distinctes : **la capacité de la personne à se mobiliser, son aptitude à se fixer des objectifs** et **la possibilité de vérifier la distance qui le sépare de leur réalisation** pour se donner la force de les atteindre en dépit des difficultés et des échecs rencontrés.

Le tableau symptomatologique de chacun de ces deux pôles d'expression émotionnelle apparaît ainsi fondamentalement distinct même s'ils traduisent tout deux une érosion des affects.

L'épuisement émotionnel sous forme de réactivité émotionnelle exacerbée ou de retrait émotionnel massif constitue donc - dans la forme de burn-out dont il est question ici - la pierre angulaire d'un processus de déshumanisation à travers lequel la personne qui en est victime en vient, pour se protéger du débordement d'émotions, à dépersonnaliser son entourage, à se désengager sur le plan relationnel et, pour mettre à distance tout ce qui pourrait la toucher, à faire preuve d'une attitude cynique vis-à-vis des autres, de leurs comportements et de leurs activités.



La **réactivité émotionnelle exacerbée**, (réactions disproportionnées - crises de colère, peurs paniques, tristesse désespérée -, troubles de l'humeur, agressivité, perte du sens de l'humour, envies de pleurer, instabilité-labilité émotionnelle, peur-angoisse-nervosité diffuse, irritabilité, agitation, impulsivité) tout comme les différentes formes de **retrait émotionnel massif** (retrait affectif, perte d'enthousiasme, froideur, indolence ainsi que toutes les formes de diminution des ressources empathiques) peuvent, rappelons-le, constituer tout aussi bien les symptômes caractéristiques d'une forme de burn-out qui n'affecterait que la sphère émotionnelle ou que les signes annonciateurs d'un burn-out plus global.

Sur le plan cognitivo-comportemental, une motivation constitue donc, chez l'être humain, un **processus complexe**. Pour qu'elle se manifeste, il faut en effet qu'un ensemble de besoins (stimulation, expérience et renforcement) se fondent dans un désir, un souhait ou une envie pour permettre à l'individu de se mobiliser en vue de la poursuite d'un objectif qu'il se pense, au moins partiellement, en mesure d'atteindre. Il faut aussi qu'il anticipe que la réalisation lui procurera une satisfaction ou, à tout le moins, contribuera à réduire l'état de tension dans lequel le place la tâche aussi longtemps qu'elle n'est pas terminée.



De cette manière, si, sur le plan métaphorique, l'émotion pouvait être assimilée à la quantité de carburant indispensable pour avancer, la notion de motivation évoque quant à elle davantage l'image de la tension qui doit nécessairement se produire dans l'appareil pour le mettre en mouvement, lui permettre ensuite de décoller pour entamer son vol et le poursuivre jusqu'à la destination qui lui a été fixée.

La faillite motivationnelle désigne ainsi tout à la fois l'insuffisance ou la surcharge de tension qui se manifeste quand l'individu se sent surmené (burn-out) ou, au contraire, sous-stimulé (bore-out). La tension qui suppose la mobilisation de la personne en vue des objectifs qu'elle se fixe doit par conséquent être à la fois suffisante et supportable. Ainsi, si la charge de travail est envisagée, objectivement ou subjectivement, comme excessive, elle induit chez la personne qui s'y trouve confrontée un stress auquel elle n'est pas toujours en mesure d'apporter une réponse satisfaisante soit parce qu'elle ne parvient pas à identifier clairement l'origine de la surcharge soit parce qu'elle est convaincue de ne pas pouvoir se soustraire aux exigences qui s'y attachent.

**L'identification de la nature** (objective ou subjective) **et de la forme** (effective ou implicite) **de ce qui est vécu ou perçu comme une surcharge** constitue à cet endroit une composante essentielle du diagnostic de burn-out motivationnel. Une surcharge est de nature **objective** lorsque les prescriptions qui en sont à l'origine dépassent ce qu'un travailleur «normal» est en mesure de réaliser. Elle est davantage de nature subjective lorsque la surcharge est liée soit à la pression que le sujet se met, soit à un défaut d'organisation de sa part.

Dans le même ordre d'idée, elle peut être considérée comme **effective** lorsqu'elle résulte d'un cahier de charges explicite sur lequel l'individu n'a pas de maîtrise et se révèle **implicite** lorsque la demande à laquelle elle fait écho est sous-entendue, masquée ou informulée.



Aussi, le fait d'agir de manière autonome ou de sentir, au contraire, le poids d'un contrôle permanent sur tout ce qui est fait, influence le sentiment que le sujet éprouve face au travail qu'il doit effectuer. L'autonomie excessive peut donner l'impression à la personne qu'elle est livrée à elle-même voire abandonnée face à la tâche, tandis que le contrôle continu peut induire la sensation d'un manque de confiance et d'un rappel continu des exigences liées au travail à réaliser.

Dans la même perspective, les situations conflictuelles liées à une ambiguïté de rôle en introduisant une confusion entre ce que le sujet estime comme relevant de sa mission (sa fonction), ce qu'il réalise effectivement (son rôle) et ce qui légitime son action (son statut). Les conflits interpersonnels grèvent notamment le niveau d'investissement motivationnel en entachant le rapport que le sujet entretient avec son activité professionnelle. Or, l'impact de ces conflits interpersonnels apparaît d'autant plus prégnant que les conflits prennent appui sur des rôles, des fonctions et des statuts mal précisés.

De même, le sentiment de ne pas être traité équitablement réduit considérablement la propension du sujet à s'engager dans un espace professionnel au sein duquel il éprouve le sentiment que son activité ne sera de toute façon pas évaluée de manière juste. Le conflit travail/famille doit également être pris en considération lorsqu'il influence la forme et la manière dont les ressources sociales peuvent être activées pour stimuler, préserver ou renforcer le lien qui relie un individu avec son travail.

L'inventaire des ressources individuelles et sociales permet de compléter le tableau clinique en établissant le bilan de tout ce qui soutient le processus motivationnel à la fois à travers les caractéristiques individuelles propres au sujet et les composantes habituelles de son environnement.

La mobilisation du sujet dans son activité professionnelle tend en effet, lorsque la sphère motivationnelle est atteinte, soit à se réaliser sur un mode agressif parce qu'il ressent chaque stimulation comme une menace, soit se laissant guider par des stratégies d'évitement, s'il cherche davantage à se maintenir à l'abri des sources de stimulation.

## LE BURN-OUT IDENTITAIRE

Paul RICOEUR<sup>2</sup> définit la souffrance psychosociale non pas uniquement par la douleur physique ou mentale mais par *la diminution, voire la destruction de la capacité d'agir, de pouvoir faire, ressentie comme une atteinte à sa propre intégrité*. La souffrance est donc, selon lui, essentiellement *une impuissance à dire, à faire, à raconter, à s'estimer...* Bref, fondamentalement une question d'identité.

L'identité est un processus complexe qui se constitue dans sa dimension sociale à partir de *la représentation que l'individu se fait de lui-même* en fonction de son histoire personnelle mais aussi en fonction des rôles et des statuts sociaux des groupes ou catégories auxquels il appartient.

L'identité est donc à la fois ce qui l'incite à *s'identifier à un groupe d'appartenance* pour concevoir ce qui le lie aux autres et ce qui l'invite à *se singulariser au sein de ce groupe pour s'y constituer en individu*. L'identité permet donc de savoir qui l'on est et qui l'on devient en tant qu'individu agissant et en tant que membre d'une collectivité qui donne sens à cette action.



De cette manière, si nous reprenons la métaphore qui fait de l'émotion un carburant et qui renvoie la motivation à l'image de la tension qui se produit dans l'appareil pour le mettre en mouvement, le faire décoller et poursuivre son vol jusqu'à sa destination finale, l'identité peut être assimilée à l'ensemble des plans et des instruments de mesure qui permettent au pilote de s'y retrouver et de se diriger sans s'égarer vers ce qui lui tient lieu de destination.

« Qui suis-je » quand j'agis dans mon entreprise ?  
« Où vais-je quand je me laisse guider par les objectifs professionnels que me fixe mon institution ? Dans quel état j'erre quand je me range à des décisions qui ne m'appartiennent pas ou que je me laisse placer et déplacer en fonction de restructurations sur lesquelles je n'ai pas de maîtrise ? ».

Les questions identitaires polluent incontestablement le rapport que la personne entretient avec son univers professionnel lorsque le lien se détériore.

*La course à la reconnaissance* constitue effectivement un enjeu fondamental de la vie professionnelle. C'est pour cela que lorsque la personne se trouve menacée dans son identité par des conduites intrusives, inappropriées ou inconvenantes, le risque de burn-out apparaît plus élevé. La bulle sociale, sociétale ou proxémique<sup>3</sup> protège en effet le sujet dans la construction qu'il fait de lui-même chaque fois qu'il cherche à définir les contours de son « soi » en s'efforçant de « devenir quelqu'un » au sein d'un espace qui donne sens à ce qu'il fait. Lorsque celle-ci est envahie par des comportements ou des attitudes vécues ou perçues comme irrespectueuses, l'effraction identitaire qui s'ensuit peut être à l'origine d'une forme de burn-out partiel que nous appelons « burn-out identitaire ».

Cette forme de burn-out peut également constituer une étape dans la mise en œuvre d'un burn-out global ou la facette de ce même burn-out lorsque les failles émotionnelles, motivationnelles et identitaires entrent en interaction. Cette contamination par érosion ou par contagion se manifeste par exemple lorsque l'individu désaffecté et démotivé ne parvient plus à trouver dans son environnement professionnel des arguments à la construction de lui-même où que l'évaluation de soi, insuffisamment nourrie de succès ou contaminée par un fort sentiment d'échec, induit chez lui des cercles vicieux de mésestime de soi.

C'est ce qui se produit notamment chaque fois que l'individu en n'osant plus agir diminue ses probabilités de réussite et tend, chaque fois qu'il est confronté à l'échec, à le généraliser pour en faire un vecteur de dévaluation de soi (« Je suis un bon à rien », « Tout ce que je fais mène à l'échec », « Je rate tout », etc.).

Le déficit de considération ne fait évidemment qu'aggraver le processus en confirmant par le regard de l'autre la vision dépréciative qui grève le sentiment négatif que la personne éprouve vis-à-vis d'elle-même. Le déni de reconnaissance peut à cet endroit prendre une dimension spatio-temporelle (« je n'ai pas de temps à vous consacrer ») territoriale, statutaire ou se constituer, plus généralement, en défaut d'identisation<sup>4</sup> lorsque le sujet ne se sent ni reconnu, ni même connu au sein de son espace de travail.



2 Paul Ricoeur, « Soi-même comme un autre », Seuil - 1997

3 Proxémique : « distance physique qui s'établit entre des personnes prises dans une interaction, un échange de communication. » (Wikipédia)

4 Identisation : « processus de construction, de développement, d'évolution des identités » (Wikipédia)

Dans un tel contexte, les situations de souffrance psychosociale que suppose par exemple l'exposition habituelle ou régulière à des comportements ou des attitudes vécues ou perçues comme irrespectueuses constitue souvent de pernicious vecteurs de destruction identitaire.

C'est dans la même perspective qu'il faut considérer les situations de harcèlement lorsque la souffrance psychosociale qu'elles provoquent implique un rapport de domination et suppose un sentiment d'impuissance. De telles situations augmentent évidemment considérablement les risques de burn-out identitaire.

C'est précisément sur ces facteurs que *la prévention des risques psychosociaux* se doit d'agir prioritairement pour limiter le risque de délitement de soi dans son lieu de travail.

De même, le sentiment d'anomie<sup>5</sup> et de déstructuration qui se manifeste lorsque le monde professionnel apparaît mal régulé et que les règles, les normes et les lois ne protègent pas suffisamment les rapports humains, ainsi que la perte de sens qui se révèle chaque fois que le travailleur entre, consciemment ou inconsciemment, en conflit de valeurs avec son employeur, pèsent lourdement sur les mécanismes qui fondent l'identité individuelle et sociale.

## CONCLUSION



En détricotant le costume d'Arlequin que représente la notion de burn-out lorsqu'elle est envisagée comme un tout indifférencié, nous avons pu identifier *trois types de burn-out partiels* qui mettent en cause le *registre émotionnel*, le *registre motivationnel* et le *registre identitaire*.

Ces trois composantes du burn-out peuvent être envisagées comme des entités morbides autonomes ou comme les constituants d'une forme totale que nous avons identifié sous le concept de « global-burn-out ».

Cette manière de procéder nous a permis de porter l'attention sur un ensemble d'indices ou d'indicateurs sur lesquels il est possible d'agir, permettant d'en prévenir l'occurrence.

Bruno HUMBEECK  
Psychopédagogue Université de Mons Hainaut  
Chantal PIHART  
Psychothérapeute

5 Anomie : « dégradation des normes assurant l'ordre dans une société » - Wikipedia