

Quelles réponses apporter au syndrome d'épuisement professionnel ?

Après avoir tenté de circonscrire le problème du syndrome d'épuisement professionnel des soignants (SEPS), nous abordons les réponses envisageables pour le prévenir et le guérir. Une première approche renvoie à l'aspect collectif du concept et aux responsabilités diverses qui relèvent du registre institutionnel. Si le syndrome d'épuisement professionnel n'est pas seulement une simple question de vulnérabilité personnelle, il varie aussi selon l'histoire et la personnalité du soignant. C'est pourquoi la deuxième approche concerne le travail à faire sur soi-même pour gérer sa propre souffrance.

LES RÉPONSES INSTITUTIONNELLES AU SEPS

Les acteurs

Directions hospitalières, médecin du travail, psychologue du travail, psychologue clinicien, cadres, responsables de formation..., tous ces acteurs institu-

tionnels soumettent l'entreprise hospitalière à des lois et à une culture déterminantes sur le climat social. L'évolution des mentalités et

des valeurs de fonctionnement passe par eux, ainsi que l'allègement des procédures administratives et du poids hiérarchique.

Les outils évaluateurs et identificateurs

■ **Les questionnaires.** La prévention du syndrome d'épuisement professionnel passe tout d'abord par son identification et la mise à plat des fonctionnements. De nombreux outils valident le malaise du personnel et se présentent sous forme de questionnaires auto-évaluateurs. Le plus connu et le plus fiable est le *Malash Burn Out Inventory*. D'autres enquêtes et entretiens complémentaires

peuvent servir de support. ■ **L'audit et l'analyse psychosociologique** sont également des interventions permettant de se prononcer sur la qualité du système de gestion et de management. Ils renseignent sur la fiabilité des procédures et l'efficacité de l'accomplissement de certaines règles internes qui permettent d'anticiper, de prévenir et de guérir les événements perturbateurs.

■ **Les indicateurs de repérage de la santé d'une institution** sont le *turn-over* du personnel, les accidents de travail, les arrêts maladie multiples et répétés générant des restrictions médicales et des aménagements de postes. Il y a également certaines demandes de formations (fuite du service déguisée sous une demande), le souhait de mobilité et le passage au temps partiel.

SÉRIE GESTION DU STRESS

- 1• Stress et syndrome d'épuisement professionnel
- 2• Facteurs institutionnels et organisationnels
- 3• SEPS et conditions de travail (1/2)
- 4• SEPS et conditions de travail (2/2)
- 5• SEPS et facteurs personnels
- 6• Identification et stratégies d'adaptation au SEPS
- 7• Quelles réponses apporter au SEPS ?
- 8• Communication et gestion de l'agressivité
- 9• Le harcèlement

La gestion des ressources humaines

Une gestion optimale passe par la qualité du recrutement, le suivi d'intégration et la gestion des carrières, le choix des services, les formations ajustées et la mise en place de soutien auprès du personnel.

■ **Un recrutement adapté** consiste à ajuster le profil du candidat au profil du poste. La polyvalence demande une souplesse de caractère et de

connaissances qui ne convient pas à tout le monde.

■ **Assurer un suivi d'intégration** et contrôler que les missions et le service correspondent à la fiche de poste permet de valider la qualité du recrutement et d'anticiper sur les premiers signes d'usure ou de déception.

■ **La gestion de carrière** demande du temps mais est incontournable, surtout lorsqu'une

personne est fragilisée par un épuisement professionnel. Elle est le contraire d'une décision qui se fait dans l'urgence et le parachutage, car elle requiert la mise en équilibre de plusieurs facteurs : le projet professionnel de l'agent, la prise en compte de ses compétences et de ses limites, la nature du service d'accueil, les causes de son départ et son éventuel rem-

... Quelles réponses apporter au SEPS?

placement. L'hôpital offre malheureusement peu de passerelles de reconversion et d'évolution. Les fonctions nouvelles et les missions transversales sont trop souvent les seules réponses, particulièrement dif-

ficiles à imposer et exposant le professionnel au vide anxio-gène de son nouveau parcours.

■ **Les formations** de type remise à niveau, gestion du stress et de la violence répondent à l'extrême vulnérabilité de la per-

sonne victime de *burn-out* qui se sous-estime et se sent impuissante.

■ **La mobilité et/ou la mutation** peuvent être l'occasion d'un nouveau départ avec objectifs et repères neufs.

L'amélioration des conditions et de l'organisation du travail

La confusion des rôles et des pratiques, les horaires, l'interruption des tâches, la pression, la tension, les questions sur un devenir professionnel sans réponse... mais aussi le manque de soutien, une reconnaissance trop souvent insuffisante, l'im-

pératif de la performance et de l'excellence créent un contexte anxio-gène. Paramètres identifiables et incontournables dans la prévention du syndrome, les réponses passent par les moyens que se donnent tous les acteurs institutionnels pour enrayer les

causes de leurs dysfonctionnement. Nous savons qu'il y aura toujours des pathologies lourdes et une relation d'aide qui épuise.

Prendre en compte l'amélioration des agents stressés diminuera en partie leur impact.

LES RÉPONSES INDIVIDUELLES

L'histoire personnelle

On arrive à l'hôpital avec son histoire, ses expériences, son bagage culturel. L'équilibre se fracture lorsque des traumatismes antérieurs resurgissent suite à un échec professionnel, par exemple un décès qui

touche le soignant, une relation d'aide forte ou une situation exigeant une forte implication. C'est pourquoi tout point de rupture réactivé par les circonstances doit être analysé. Les évacuer au profit d'une

infaillibilité affichée fait à la longue le lit d'un déséquilibre mental et somatique. Éviter le SEPS, c'est tendre à ajuster sa vision initialement idéalisée du métier avec la réalité d'un terrain parfois décevant.

La connaissance de soi et le questionnement

■ **Prenez du recul**, évitez de retomber dans vos schémas antérieurs, ne restez pas dans l'immobilisme, réagissez, parlez, faites-vous conseiller. Analysez vos réactions, mettez-les en lien avec les événements de façon à repérer le décalage entre stress et ce qui, dans votre caractère et votre histoire, met à mal vos aptitudes à faire face au stress.

■ **Repérer vos réponses ressources**: lieux d'investissement, personnes soutien, mobilité professionnelle..., tout ce qui traite du changement et évite la répétition de la situation anxio-gène.

■ **N'hésitez pas à consulter**: psychologue, médecin du travail, médecin traitant si besoin est. Lorsque vous ne dormez plus,

que vous vous sentez déprimé, incompris, lorsque les situations conflictuelles vous font perdre toute patience et que le dialogue s'avère impossible, une prise en charge médicale avec traitement antidépresseur et/ou anxiolytique devient parfois incontournable et s'accompagne en général d'une prise en charge psychothérapeutique.

■ **Les bilans d'orientation ou de compétences** sont aussi des réponses ressources. Lorsqu'on ne peut plus penser par soi-même et en l'absence de passerelles professionnelles bien établies, ils permettent de clarifier les choix professionnels.

■ **Dans la vie privée**, activités, détente et repos, relaxation et plaisir sont à réinjecter dans

vos journées. Changez-vous les idées! Face au syndrome d'épuisement professionnel, prenez soin de vous.

■ **L'étude de la motivation**. N'est pas soignant qui veut. Une "réparation" de son histoire personnelle est souvent une motivation sous-jacente décisive qui pousse à l'altruisme et entretient le besoin de se sentir utile. Sur ces bases qui produisent d'excellents soignants, le risque est pourtant de s'user plus vite que les autres. Attention à ne pas entretenir une confusion entre être soignant et soigner l'histoire d'un tiers! La réponse qui sauve du *burn-out* passe par la compréhension de ses motivations et par la richesse des investissements dans sa vie privée.

Fiche réalisée par
Aline Mauranges,
psychologue,
Hôpital Tenon, AP-HP,
Paris (75)
En partenariat avec la
MNH

