
Avertissement: ce document a été rédigé à l'occasion d'une conférence sur le thème annoncé ci-après: je fais appel à l'indulgence des lecteurs quant au style parfois direct du texte.

Etre en burn out.....Quelles réalités, quels enjeux pour l'enseignant(e) ?

(M.-Cl. Audétat – Janvier 2002)

Introduction

Je vais vous proposer quelques réflexions tirées de ma pratique de supervision, d'animation de séminaires, ou de soutien, sur le thème du burn out. Je ferai appel à deux regards, un premier lié à la psychologie du travail, le second étant plus clinique.

Etes vous des personnes dynamiques ?

Etes vous des professionnels investis dans votre travail ?

Etes vous des personnes compétentes et reconnues pour leur capacité d'investissement dans la tâche ?

Etes vous dans l'enseignement parce que vous êtes intéressés, passionnés par la relation, parce que vous pensez que vous pouvez apporter, donner quelque chose....

Vous êtes dans une profession qui touche le relationnel, le transfert de connaissances, la relation d'aide.....

Alors, pas de doute vous êtes candidat(e) au burn out !!!

Je ne voudrais pas induire un sentiment de fatalité mais mettre en avant quelques réalités :

En effet, de nombreuses études ont mis en évidence que :

- Les personnes qui du point de vue de leur personnalité sont dynamiques, investies, motivées dans leur travail et qui s'engagent sont des personnes à risque
- Les professions touchant à la relation d'aide, aux soins, à l'enseignement sont des activités porteuses de risque

Lorsque l'on souffre de burn out, l'on développe fréquemment le sentiment d'être seul: "ça n'arrive qu'à moi". Il n'est pas rare que l'on développe un sentiment de culpabilité; "c'est la preuve que j'en fais pas assez....ou que je ne suis pas adéquat ou à la bonne place..."

Bien des personnes qui viennent consulter le font en disant qu'elles veulent changer de métier.. Il y a donc très souvent une perspective de dévalorisation personnelle,.. "je veux changer de métier car je ne supporte plus, je ne suis pas fait pour ça " .

J'ai souvent constaté à quel point le fait de mettre du sens sur ce sentiment d'épuisement, de "ras le bol" est déjà un soulagement, ... "on n'est pas fou"...l'on peut alors reprendre pied dans une réalité difficile mais avec du sens qui permet de se raccrocher plutôt que de se laisser glisser, aspirer au fond d'un trou...

Facteurs externes favorisant le burn out

Le statut de l'enseignant est en changement: (prenons l'exemple de ce professeur qui disait « Il y a 20 ans, je poussais une bonne "gueulée" et ça marchait, maintenant ils me rient au nez » Voilà un enseignant qui était désemparé et dans un pathétique manque de repères mais aussi d'outils.)

Je pense à ce sujet à Maurice Nanchen, qui a écrit il y a quelques années un article sur le thème du burn out dans Résonances, le mensuel de l'école valaisanne, où il rappelle que l'éducation s'articule autour de deux axes, le normatif et l'affectif : il démontre qu'avec la population scolaire qui arrive dans les classes aujourd'hui, enfants porteurs de nouvelles valeurs du point de vue éducatif ou porteurs du désarroi des parents quant à l'éducation, il est impossible dit Maurice Nanchen d'enseigner sur l'axe normatif, comme cela s'est fait durant des siècles, à savoir que l'enfant était contraint de s'adapter aux exigences de l'environnement scolaire en l'occurrence. Les professeurs sont donc obligés de développer des trésors d'adaptation, de créativité, mais aussi de remise en question...personnelle.

Si le statut du professeur et de son autorité change au niveau de la classe, il change aussi au niveau social...je pense que l'on peut dire sans se tromper que le métier d'enseignant comportait davantage de reconnaissance sociale il y a 10, 15, 20 ans que maintenant...

En parallèle avec les changements de notre société, le rôle de l'enseignant est en pleine mutation, et si tout le monde est d'accord sur ce point, le quotidien de ce changement est facteur de sur-stress..

Lors de séminaires que j'ai eu l'occasion d'animer, nous avons eu de grandes discussions avec des enseignants sur les nouveaux mandats que la société, les parents, la direction, mais aussi les élèves demandent aux professeurs de relever...professeur enseignant, mais aussi professeur éducateur, professeur assistant social, professeur psychologue...Sans entrer dans un débat sur ce point, je pense qu'en ce qui concerne le burnout, nous pouvons relever deux points :

1. La difficulté d'assumer de nouveaux rôles sans que cela soit clairement défini, en termes d'attentes précises, en termes de limites
2. La difficulté d'assumer de nouveaux rôles sans une solide formation dans les domaines précités...

Dans le même ordre d'idées, j'aimerais relever que les enseignants ne sont pas forcément préparés à gérer le rôle de surface projective qu'on leur demande d'assumer :

- Surface projective du point de vue des élèves, qui sont en recherche de limites, de cadre et qui vont « utiliser » l'enseignant ou le solliciter comme « poseur de repère
- Surface projective du point de vue des parents qui vont projeter sur l'enseignant leurs craintes, leurs espoirs, leurs sentiments d'impuissance, qui vont par exemple leur déléguer leurs pouvoirs (par exemple, je pense à des enseignants à qui des parents ont dit « je ne peux plus faire façon de mon fils, ma fille, j'attends de vous que vous lui appreniez les bonnes manières... » je pense aussi à un autre exemple...je ne sais pas comment cela fonctionne dans d'autres cantons, mais par exemple à la Chaux-de-Fonds ou dans le Val-de-Ruz, les enseignants du secondaire, lorsqu'ils ont des assemblées de parents, après un

moment en commun vont chacun(e) dans une classe et reçoivent tour à tour les parents... Et à ce propos, je pense à une enseignante qui me disait à quel point elle ne dormait pas la nuit précédente tellement elle angoissait à l'idée de ces rencontres.

- Surface projective des directions qui voudraient que leurs enseignants fassent rayonner l'aura du collègue, et qui demandent beaucoup à leur corps enseignant. ((participation à des séances, des commissions...))

Par ailleurs au travers de ces facteurs que je viens d'évoquer, l'on voit bien que l'enseignant est souvent tiraillé entre des exigences incompatibles... Peut-être peut-on encore distinguer des exigences incompatibles entre la réalité, le contexte « ici et maintenant » et l'exigence personnelle ou les valeurs que revendique l'enseignant... par exemple, faire le même travail avec 10 élèves de plus; il est souvent difficile pour l'enseignant de lâcher prise sans avoir l'impression de "bâcher", de baisser les bras et donc de se démotiver...

Facteurs internes favorisant le burn out

Nous avons vu que de nombreux facteurs externes pouvaient susciter un phénomène de burn out, voyons maintenant quelques points de repère en ce qui concerne des facteurs internes, c'est à dire liés à la personne elle-même, à son investissement dans le travail, ainsi qu'à ses attentes.

Je parlais tout à l'heure dans mon introduction de personnes à « risque » ; et il est vrai que ce sont très souvent des personnes très investies dans leur tâche qui risquent le burn out...

Très investies dans leur travail par besoin, par désir d'être reconnu, d'être aimé, de se sentir utile...de donner un sens à sa vie...

Ou très investies dans leur travail par besoin de réparation narcissique... je pense par exemple à une enseignante du secondaire qui avait vécu une adolescence très marquée par des vécus de perte, d'abandon et qui comme par hasard, avait choisi d'avoir une maîtrise de classe avec des adolescents, et qui s'investissait dans une tentative désespérée de résoudre les multiples problèmes relationnels, familiaux de ses élèves,...je dis tentative désespérée parce qu'elle n'avait qu'un pouvoir finalement très restreint sur la résolution de ces problèmes...

Je pense encore à un autre exemple d'un enseignant ayant été très marqué dans son enfance par un rapport à son père autour de l'exigence, autour d'un amour conditionnel lié à la performance et qui ne pouvait se résoudre malgré des demandes de ses collègues, de sa direction, malgré des pétitions d'élèves, de parents d'élèves à réduire ses exigences propres par rapport à ses élèves. , Dans l'incapacité qu'il était de prendre conscience de sa douleur vis à vis de ce point de son éducation.

Le burn out résulte alors d'une fracture entre l'investissement (irrationnel pourrait-on dire) de l'enseignant dans sa pratique et les réponses réelles de l'environnement qui ne peuvent combler la demande implicite de l'enseignant

Nous pourrions donc dire que certains buts professionnels, parfois inconscients, risquent de favoriser le burn out, tels que par exemple.

- *Etre aimé plutôt que respecté*: ce but est à l'origine de comportements démagogiques. La personne se met entre les mains de l'autre qui le tient par un chantage affectif.
- *Faire en sorte qu'autrui ait besoin de soi*: l'inconvénient est le maintien corrélatif de l'autre en état de dépendance. Un entourage dépendant peut procurer quelques joies psychologiques de domination, mais les dépendants en réclament toujours davantage.
- *Vouloir maîtriser, malgré tout, les situations inextricables*: le temps des sauveurs, vite accablés et heureux de l'être, apparaît de moins en moins de mise actuellement.
- *Gagner l'approbation permanente de son entourage*: cela veut dire, travailler essentiellement pour les autres plutôt que pour soi, et par-là, laisser les autres définir les critères de notre performance et de notre réussite. C'est la perte de l'autonomie, et un risque sérieux de burn out
- *Inspirer l'admiration ou la sympathie par son abnégation au travail ou être plaint parce que surmené*: certains professionnels ont peur de montrer une certaine relaxation, qu'ils croient préjudiciable à l'image que l'on se fait d'eux. On devient ainsi esclave de l'opinion des autres.

Dans une perspective psychanalytique, nous pourrions parler de gestion du transfert (c'est à dire ce que les personnes projettent sur l'enseignant) et de contre-transfert...(c'est à dire ce que l'enseignant projette sur ses élèves)et s'interroger sur cette relation de l'enseignant à l'élève ou encore sur les mécanismes de défense que l'enseignant met en œuvre pour tenter de gérer ces situations complexes évoquées plus haut.. Prenons quelques exemples.

Par des mécanismes de projection, l'enseignant attribue à ses élèves ses pensées, ses attitudes... c'est eux qui sont perçus comme démotivés, fatigués, etc...par exemple. Quand on n'est pas bien et que c'est justement le jour ou on a l'impression que la classe est horrible, que ça ne marche pas.

La *formation réactionnelle* consiste à rejeter sur quelqu'un sa faute ou son impuissance,... le mauvais élève est celui qui ne répond pas à la demande, qui critique, qui ose montrer son désaccord. Etc, bref, qui nous confronte à nos limites....

L'isolation consiste à scinder la part affective de la réalité et à réagir ainsi sans affects,... c'est l'enseignant pour qui en surface tout est égal,.. qui fonctionne de manière mécanique, désinvestie....en automate...

Le *déni* est une forme d'aveuglement qui permet de masquer inconsciemment une partie désagréable ou que l'on ne veut pas s'avouer de la réalité,... ce sont parfois des enseignants qui craquent tout d'un coup, qui tombent en maladie parce qu'ils ont lutté, lutté jusqu'à épuisement de leurs forces.

En rencontrant des enseignants dans ma pratique professionnelle, je pense vraiment qu'il est important pour les enseignants de se confronter à leur ombre au sens de Carl G. Jung, c'est à dire à cette partie inconsciente de soi faite de nos peurs, de nos inquiétudes, de nos vieux fantômes qui viennent parasiter la dynamique relationnelle de la profession.

Quelques pistes en termes de prévention...

Probablement peut-on dire que le rôle de l'enseignant spécialisé est un rôle particulièrement difficile, rôle thérapeutique auprès de l'élève, mais pas spécifiquement reconnu comme tel...
Rôle de transmissions de données, mais souvent tellement limité par d'autres problématiques...

En terme de prévention et/ou de traitement du burn out, il va donc être particulièrement important de travailler sur la clarification d'un certain nombre d'éléments, tant du point de vue institutionnel que personnel.

Du point de vue institutionnel :

S'investir dans la clarification des rôles, des attentes, définir ce qui est du registre du possible et ce qui relève de l'impossible

Solliciter les directions, collaborer avec les directions pour une prise de position par rapport à cela.

Développer, mais aussi solliciter des moments, des attitudes de reconnaissance des personnes et des compétences...En entreprise, les normes fonctionnent encore selon le principe de « quant tout va bien, il n'y a rien à dire ». Dans le milieu scolaire, j'ai le sentiment qu'il y a encore beaucoup à faire pour recevoir ou demander des signes de reconnaissance adéquats...Et pourtant, l'on sait bien maintenant à quel point des signes de reconnaissances adaptés, au juste degré, sincères, sont porteurs de motivation et de ressourcement. L'enseignant seul dans sa classe est parfois bien dépourvu de signes de reconnaissance, il peut arriver qu'il choisisse comme signes de reconnaissances des critères qui ne sont pas forcément les bons, par exemple la réussite de ses élèves qui ne dépend pas que de lui et qui peut directement l'amener au burn out.

Développer, s'investir dans la participation à des réseaux de professionnels en qui on peut avoir confiance, avec des collègues et/ou dans une perspective d'interdisciplinarité, afin de confronter des points de vue, de s'enrichir des expériences des autres, mais aussi pour se dégager d'un risque d'enfermement et de dévalorisation personnelle.

Du point de vue personnel :

Questionner, voir réévaluer ses buts professionnels :

En effet, réfléchir aux buts que l'on poursuit, consciemment ou inconsciemment, est un puissant moyen de développer une attitude de prévention face au burn out.

Repositionner ses buts professionnels par exemple:

- Savoir situer son travail dans l'ensemble de son existence, parmi les autres buts de sa vie ;
- Obtenir un travail adapté à ses goûts ;
- Traiter les difficultés avec lucidité et réalisme ;
- Elaborer de bonnes relations professionnelles ;

-
- Négocier avec le système pour optimiser buts personnels et autres buts ;

La plupart de nos frustrations professionnelles résultent d'une absence de hiérarchisation claire entre les divers objectifs possibles. Comme il est rare d'avoir un poste à la fois enrichissant, bien payé, débouchant sur une brillante carrière, laissant du temps libre et utile à la société, il n'est pas rare d'avoir le sentiment de « rater quelque chose » et, de proche en proche, d'être soi-même un « raté ».

Il n'est pas toujours facile de faire coïncider son échelle de valeurs personnelles et l'échelle des valeurs officielles. S'affirmer consiste alors à se reconnaître le droit d'avoir une échelle de valeurs personnelle.

Nous pourrions parler ici de lâcher-prise...en mettant en évidence le fait que lâcher prise n'est pas abandonner, se démotiver, ou s'en fiche.

Développer ses capacités d'affirmation de Soi

Je pense notamment à :

Apprendre à formuler clairement ses propres besoins

Développer ses capacités de négociation

Apprendre à dire non, etc

Et puis, last but not least,...j'aimerais plaider en faveur du développement personnel des enseignants, j'irais même plus loin, je pense que les enseignants sont confrontés comme j'ai tenté de le démontrer à un métier en plein changement, à un métier qui les sollicite de plus en plus sur le plan relationnel et émotionnel et qu'il est primordial qu'ils entrent dans des démarches de supervision ainsi que dans des démarches thérapeutiques...

Je parle de démarches thérapeutiques, bien évidemment pas parce que les enseignants risquent d'être pris pour des fous ! ni parce que c'est un cadeau, un plus, qu'ils pourraient offrir aux élèves, mais essentiellement pour avoir un espace de parole, de reconnaissance de leurs difficultés, un lieu de pensée, de mise en sens et d'élaboration de pistes nouvelles et ad hoc à chacun...

Après tout, si vous regardez les professionnels des soins, de l'éducation, de l'assistantat social ou de la relation d'aide, il est relativement bien ancré dans les normes de fonctionnement de ces métiers que la supervision par exemple est un outil essentiel au bon fonctionnement professionnel.

Conclusion

En conclusion, nous pourrions dire qu'effectivement le burn out est une situation de crise, et qu'il fait vraisemblablement partie du parcours professionnel des enseignants,...mais qu'en tant que crise, il est aussi porteur de transitions, de passages, de changements extérieurs et intérieurs à la personne....A ce titre, il mérite tout notre intérêt !

Neuchâtel, janvier 2002