

**Faculté de droit et de criminologie
École de criminologie**

**Le burnout au sein de la police :
le vécu singulier des agents de
police belges**

Auteur : Pierrard Chloé

Promoteur : Janssen Christophe

Année académique 2022-2023

Master en criminologie à finalité spécialisée :
criminologie de l'intervention

Plagiat et erreur méthodologique grave

Le plagiat, fût-il de texte non soumis à droit d'auteur, entraîne l'application de la section 7 des articles 87 à 90 du règlement général des études et des examens.

Le plagiat consiste à utiliser des idées, un texte ou une œuvre, même partiellement, sans en mentionner précisément le nom de l'auteur et la source au moment et à l'endroit exact de chaque utilisation*.

En outre, la reproduction littérale de passages d'une œuvre sans les placer entre guillemets, quand bien même l'auteur et la source de cette œuvre seraient mentionnés, constitue une erreur méthodologique grave pouvant entraîner l'échec.

* À ce sujet, voy. notamment <http://www.uclouvain.be/plagiat>.

Premièrement, j'aimerais remercier mon promoteur Christophe Janssen, qui a toujours été compréhensif et à l'écoute, tout en me donnant des conseils justes et constructifs. Merci de m'avoir aidé à mener à bien ce projet en étant ouvert à la discussion, et merci pour votre disponibilité.

Je tiens également à remercier les agents de police qui ont échangé avec moi à propos de leur vécu et m'ont autorisée à partager mes analyses à travers ce mémoire. Leur participation fut capitale, puisque sans leur témoignage ce mémoire n'aurait pas lieu d'être.

Ensuite, j'aimerais remercier ma maman, Catherine, qui a été d'un grand soutien, qui a partagé avec moi beaucoup d'idées, et surtout qui a relu maintes et maintes fois chaque partie de ce mémoire. J'en profite pour remercier également l'ensemble de ma famille de m'avoir toujours entourée d'amour, ainsi que de m'avoir donné la confiance nécessaire pour aller jusqu'au bout.

Je tiens aussi à remercier Filien, qui a été d'un soutien sans faille même lorsqu'il m'était difficile de me sentir motivée. Merci d'avoir été là dans les bons comme dans les mauvais moments, et d'avoir toujours pris le temps de m'écouter.

Enfin, j'aimerais remercier Camille et Anne-Lise, deux amies précieuses ayant également étudié la criminologie à l'UCLouvain. Camille, merci pour toutes ces discussions qui ont permis de me rassurer, me remonter le moral et me motiver. Anne-Lise, merci d'avoir été une si bonne amie, qui enfilait parfois la tenue de professeure lorsque je faisais face à des obstacles. Merci d'avoir été rassurante, d'avoir été de si bon conseil et de m'avoir soutenue.

TABLE DES MATIERES

1.	Introduction.....	9
2.	Méthodologie.....	12
2.1.	Méthode qualitative.....	12
2.2.	Entretien.....	14
2.2.1.	Choix de procédé.....	14
2.2.2.	L'entretien semi-directif.....	14
2.2.3.	Le guide d'entretien.....	15
2.3.	Échantillonnage.....	16
2.4.	Prise de contact.....	18
2.5.	Portrait des participants.....	18
2.6.	Obstacles rencontrés.....	22
2.6.1.	Biais potentiels.....	23
2.6.2.	Lieux de rencontre.....	23
2.6.3.	Rencontres annulées ou reportées.....	24
2.6.4.	Le burnout, un sujet tabou ?.....	25
2.7.	Structure du mémoire.....	26
3.	Le burnout.....	28
3.1.	Origine, définition et épidémiologie.....	28
3.1.1.	Origines.....	28
3.1.2.	Définition.....	30
3.1.3.	Épidémiologie.....	35
3.2.	Approches symptomatologiques.....	37

3.3.	Facteurs de risque	43
3.3.1.	Motivation	45
3.3.2.	Surcharge de travail	47
3.3.3.	Pression ressentie.....	49
3.3.4.	Reconnaissance et récompense	51
3.3.5.	Communication	54
3.3.6.	Ressources, horaires et effectif.....	56
3.4.	Évaluation	59
3.4.1.	Maslach Burnout Inventory.....	59
3.4.2.	Autres outils	61
4.	Le métier de policier et son exposition au burnout.....	64
4.1.	Facteurs de risque propres au métier policier.....	64
4.1.1.	Liens avec la hiérarchie	66
4.1.2.	Violence	68
4.1.3.	Médias, politique et population	71
4.1.4.	Le policier, un homme fort.....	72
4.2.	Les étapes du burnout vécues par les policiers rencontrés.....	75
4.2.1.	Signes avant-coureurs	75
4.2.2.	Crise	76
4.2.3.	Arrêt de travail.....	78
4.2.4.	Le retour au travail.....	79
4.3.	Analyse verticale des entretiens	81
4.3.1.	Victor	81
4.3.2.	Sam	83

4.3.3.	Patricia	84
4.3.4.	Benoit.....	86
4.3.5.	Gaspard	88
4.3.6.	Synthèse	89
5.	Traitement et prévention.....	91
5.1.	état des lieux.....	91
5.2.	Personnes de confiance	94
5.3.	Stressteam	96
6.	Conclusion	101
7.	Bibliographie	107
8.	Annexes	114

1. INTRODUCTION

À l'aube de la crise sanitaire de la COVID-19, et ce avant même de commencer mes études en criminologie, je suis interpellée par une situation qui aurait pu tourner au drame. Un membre de mon entourage, agent de police depuis des décennies, tente de mettre fin à ses jours à la suite de deux diagnostics de burnout. En voyant de près les ravages que peut faire le burnout, je m'interroge sur ce désordre psychique, mais aussi sur les agents de police qui en souffrent. Cette expérience personnelle m'a fait me rendre compte de l'importance de ce phénomène et de ses conséquences, et j'ai donc pris la décision d'examiner cette problématique dans le cadre de mon mémoire.

Même si elles n'ont pas toujours été étudiées, les psychopathologies du travail ont toujours existé, et le burnout n'est pas un phénomène nouveau. Mais il ne cesse de prendre de l'ampleur et touche tout le monde ; peu importe la profession exercée, le risque zéro n'existe pas. Le burnout inquiète les institutions et les organisations, devenues la proie des arrêts maladie de longue durée. La littérature portant sur ce sujet est vaste et est issue d'une multitude de disciplines, allant de la psychologie à la médecine, en passant par la psychiatrie, la sociologie et la psychopathologie du travail.

Le burnout s'imisce discrètement, lentement et profondément dans la vie des individus. Les agents de police, souvent soumis à un régime de travail fatiguant, stressant et dangereux, ne font pas exception à la règle. Le burnout peut avoir des conséquences considérables sur la santé mentale et physique des policiers, mais aussi sur l'organisation policière elle-même. Le manque de personnel déjà confirmé au sein de la police belge ne fait que s'aggraver, et le gouffre communicationnel entre la hiérarchie et les agents ne s'atténue pas. Les implications colossales que peut avoir le burnout montrent l'urgence et l'importance de s'atteler à une compréhension profonde de cette problématique.

Ce mémoire vise à rendre compte de l'expérience personnelle des agents de police belges en matière de burnout. Le but est de s'immiscer dans le vécu des policiers, ce qui est un parcours parsemé d'embûches. Entre fierté, tabou et traumatisme, il est parfois difficile

de déceler le burnout chez les agents de police, et encore plus difficile d'en parler. L'objectif principal de cette recherche est de comprendre le vécu singulier du burnout en partant du récit de ceux qui l'ont vécu. Il s'agit de plonger au cœur du problème, pour permettre d'identifier clairement les besoins des agents de police concernés, afin de tenter de proposer des solutions qui font sens.

Pour ce faire, ce mémoire s'appuie sur une démarche qualitative d'entretiens individuels. Suivant une logique inductive, la plupart des références scientifiques furent consultées après avoir mené les entretiens, sur base de ce qu'il en ressortait. Huit agents de police ont partagé avec moi leur expérience du burnout et m'ont permis de comprendre la profondeur et la spécificité qu'il avait pour eux. L'analyse thématique des entretiens permet de mettre en évidence les éléments et thèmes les plus largement abordés par les participants.

Le premier chapitre de ce mémoire présente la méthode utilisée pour mener à bien les recherches. On y retrouve le choix de procédé, les difficultés rencontrées ou encore un portrait succinct des huit agents de police ayant accepté de participer. C'est également dans cette partie que tout le processus préparatoire est explicité, comprenant l'échantillonnage et la prise de contact.

Ensuite, afin de délimiter ce qu'est le burnout de manière générale, je plongerai dans ce phénomène complexe, qui ne met personne d'accord. Les origines du terme, sa définition, ses symptômes et ses facteurs font l'objet du deuxième chapitre. Outre le processus et les mécanismes du burnout, son évaluation sera également passée à la loupe, notamment par le biais des différents outils de mesure existants.

Le chapitre suivant exploitera l'imbrication entre le monde policier et le burnout. On y retrouve les facteurs de risque propres au milieu policier, mais aussi toutes les étapes par lesquelles les participants sont passés lors de leur expérience de burnout. Ainsi, les signes avant-coureurs, la crise et l'arrêt de travail seront approfondis. Après avoir dressé un tableau du burnout chez nos agents de police, les entretiens seront analysés plus en profondeur afin de dégager les éléments pertinents.

La prévention et le traitement du burnout seront aussi abordés dans cette recherche, notamment via les récits d'une personne de confiance et d'une psychologue du Stressteam. Dans ce chapitre seront dépeints les actions et traitements actuellement mis en place en Belgique pour lutter contre le burnout. Les tenants et aboutissants du rôle de la personne de confiance et du Stressteam seront également mentionnés. Pour finir ce chapitre, des propositions d'amélioration, directement pensées par les huit participants à cette recherche, seront énumérées et brièvement développées.

Enfin, je conclurai en rappelant les objectifs et visées de ce mémoire. Les résultats majeurs de ma recherche seront mis en résonance avec les intentions formulées au départ. Je présenterai les limites de ce mémoire et proposerai de nouvelles pistes pour de futures recherches, consciente qu'il y a encore du pain sur la planche avant de pouvoir affirmer que l'on sait tout du burnout.

2. MÉTHODOLOGIE

Dans cette partie du mémoire, je m'attelle à décrire le processus méthodologique par lequel je suis passée pour construire ma réflexion théorique. Je commencerai par décrire pourquoi j'ai opté pour une méthode qualitative plutôt qu'une méthode quantitative. Je m'attarderai ensuite sur la notion d'entretien en tant que telle, notamment en expliquant pourquoi ce procédé a été privilégié, quel type d'entretien a été usité, et pourquoi le guide d'entretien est d'importance capitale. Je décrirai ensuite l'échantillonnage et la manière dont j'ai pris contact avec les participants. Ces derniers seront par la suite brièvement décrits, afin d'avoir une idée plus précise des personnages qui nous tiendront en haleine tout au long de ce mémoire. Après quoi, j'exposerai les obstacles que j'ai rencontrés lors de la réalisation de ce mémoire, tels que les lieux de rencontre avec les participants, les entretiens annulés ou reportés, ou encore le burnout en lui-même, qui aura causé quelques soucis de communication. Enfin, je terminerai par expliciter la raison pour laquelle j'ai opté pour cette structure de mémoire, qui incorporera les observations et analyses d'entretien au cœur de la théorie plutôt que de dépeindre ces différents éléments en deux parties distinctes.

2.1. MÉTHODE QUALITATIVE

Selon Drapeau (2004), « la valeur d'une recherche scientifique est en grande partie dépendante de l'habileté du chercheur à démontrer la crédibilité de ses découvertes. » (p.80) et ce, peu importe qu'il s'agisse d'une recherche qualitative ou d'une recherche quantitative. Tandis que cette dernière « s'attache à démontrer des faits en quantifiant un phénomène » (Bioy A., Castillo M. C., & Koenig M, 2021, p.23), la méthode qualitative, elle, part à la recherche du sens. Cette démarche a pour but d'expliquer, de comprendre un phénomène plutôt que d'en déterminer l'ampleur. La différence fondamentale se situe donc dans la manière dont les résultats sont exprimés ; soit par des chiffres, soit par des mots (Bioy & al., 2021).

Pour ce mémoire, j'ai opté pour la méthode qualitative. Cette dernière s'est imposée assez rapidement, étant donné que la méthode quantitative aurait eu peu d'impact quant à la

finalité de ce mémoire. Ayant pour objectif de comprendre le phénomène de burnout en profondeur et d'y trouver de nouvelles solutions ou de nouveaux traitements, quantifier le phénomène n'aurait pas été suffisant.

Selon des chercheurs, la méthode qualitative « permet un abord plus élargi de la compréhension de la santé et des déterminants des soins » (Aubin-Auger & al., 2008, p. 143). En effet, estimer l'ampleur du burnout au sein de la police n'est pas inutile, bien au contraire. Mais une fois en possession des chiffres, comment aller plus loin ? Sans compréhension du phénomène, il n'est pas possible de travailler en profondeur et de proposer des solutions pertinentes. C'est dans l'essence même du burnout, et en nous penchant sur le vécu singulier des individus que nous trouverons des clés pour tenter de réduire l'ampleur de cette problématique. Déterminer qu'un grand nombre d'individus souffrent de burnout peut certes montrer l'urgence de trouver des solutions, mais ne peut pas en déceler le contenu.

La méthode qualitative permettra de rendre compte de ce qu'un agent de police en burnout peut vivre, ses émotions, son ressenti, ses expériences. Il s'agit de plonger au cœur du burnout en tant qu'expérience singulière, plutôt que de tirer des conclusions générales et objectives. Ici, c'est la subjectivité qui nous intéresse. Cette dernière constitue d'ailleurs ce que Anadón et Guillemette (2006) estiment être la finalité de la recherche qualitative. Selon eux, la visée d'une telle démarche est de décrire la signification que chaque individu peut donner à sa propre expérience.

Il me semblait par ailleurs important de noter que tout criminologue s'attelle non seulement à décrire des phénomènes, mais aussi à les expliquer et à les comprendre. Cette recherche aurait été bien plus complète et aurait pu conduire à des généralités s'il avait été possible de combiner la méthode qualitative et la méthode quantitative. Certains chercheurs argumentent d'ailleurs que ces deux méthodes ne sont pas opposées, mais bien complémentaires, étant donné qu'elles décrivent deux pans différents de la connaissance (Aubin-Auger & al., 2008). Si imbriquer ces deux méthodes n'a pas été possible au sein de ce travail de mémoire, il serait tout de même intéressant de s'y pencher dans le cadre d'un travail plus conséquent.

2.2. ENTRETIEN

2.2.1. Choix de procédé

Une fois la méthode qualitative choisie, il a fallu se pencher sur le procédé à utiliser pour récolter les données. Deux options étaient à ma disposition ; soit je menais des entretiens qualitatifs – qu'ils soient individuels ou en groupe – soit je m'adonnais à la méthode d'observation participante. « Par participation, il faut entendre le mode de présence du chercheur au sein du milieu observé » (Peretz, 1998, p. 50 cité par Lapassade, 2002). Or, je n'observe pas un milieu, mais bien un vécu singulier, un ressenti. Qui plus est, cela impliquerait qu'un « milieu du burnout des agents de police » existe. Tout au mieux, j'aurais pu observer le milieu policier dans son ensemble, mais je n'aurais pas pu récolter d'informations à propos du burnout sans en parler directement avec des personnes concernées. C'est pourquoi l'entretien qualitatif individuel a été privilégié.

L'objectif principal de l'entretien qualitatif consiste à encourager la verbalisation des perspectives et des expériences des interviewés (Poupart, 2012). Il s'agit donc d'analyser les expériences de chacun des participants, et de les mettre en perspective afin de pouvoir les comparer pour dégager des concepts, des théories, des idées.

Ce mémoire s'inscrit ainsi dans une logique d'induction, l'objectif principal de la recherche étant d'analyser les données en profondeur afin que des théories, des idées ou des tendances émergent d'elles-mêmes. Bien que toutes les analyses d'entretiens se basent sur ce principe, il est évident qu'une part d'information découle de la déduction – telle que la littérature consultée dans la phase préparatoire des entretiens, par exemple. Tandis que la déduction constitue une limite dans la portée de l'induction, elle n'en reste pas moins un élément servant l'intérêt général de la recherche, qui est essentiellement inductive (Anadón & Guillemette, 2006).

2.2.2. L'entretien semi-directif

Après avoir opté pour la technique d'entretien individuel, l'entretien semi-directif a primé sur l'entretien directif et l'entretien libre (non directif). Il a été établi que cette recherche

avait pour ambition de trouver du sens, des significations et de la subjectivité dans l'expérience singulière qu'est le burnout. Un entretien directif constitué de questions précises posées toujours dans le même ordre aurait donné lieu à des réponses partielles sans profondeur aucune. Ce procédé est trop cadré pour laisser libre cours à la parole des participants. Un entretien libre, au contraire, aurait pu être envisagé, mais un discours continu sans aucune direction de la part du chercheur aurait probablement donné lieu à des informations parasites ou peu pertinentes. De plus, il aurait été difficile de comparer les informations recueillies dû au manque de maîtrise sur les thèmes abordés.

Comme le souligne Imbert (2010), « l'entretien semi-directif est donc une conversation ou un dialogue [...] un moment privilégié d'écoute, d'empathie, de partage, de reconnaissance de l'expertise du profane et du chercheur » (p.25). Force est de constater que le lien social a toujours été source d'attraction pour moi, ce qui a influencé les choix méthodologiques de ce mémoire. C'est donc tout naturellement que ce type d'entretien a été privilégié, tant par attrait personnel que pour des raisons d'authenticité des informations recueillies.

Naturellement, le choix du type d'entretien a une influence sur d'autres aspects de la méthodologie, tels que le guide d'entretien ou l'échantillonnage. Par exemple, le nombre de participants aurait probablement été réduit si j'avais procédé par entretien libre, tant la durée de l'entretien ainsi que le matériel brut auraient été volumineux. Le guide d'entretien, quant à lui, aurait été inexistant dans un entretien non-directif, et bien plus complexe dans un entretien dirigé.

2.2.3. Le guide d'entretien

L'élaboration d'un guide d'entretien est une étape capitale dans les entretiens de type semi-directif. Il s'agit de construire une base solide qui permettra ensuite d'effectuer des comparaisons et des recoupements d'informations entre les différents entretiens.

Le guide d'entretien réalisé dans le cadre de ce mémoire n'est pas resté fixe tout au long des recherches. À l'instar de la recherche qualitative, l'entretien semi-directif est évolutif,

c'est-à-dire qu'il s'adapte à la situation et à la personne interrogée. C'est pourquoi on peut prévoir les thèmes abordés, mais on ne peut pas déterminer avec précision le contenu d'un entretien ou l'ordre dans lequel les questions seront posées (Poupart, 2012). C'est précisément la raison pour laquelle les différents guides d'entretien (cf.. Annexes) ont été remaniés au fil des entretiens. Les questions du guide d'entretien – ainsi que ma manière de les poser – ont plusieurs fois été modifiées. En effet, lorsqu'un des participants abordait un thème nouveau, je l'intégrais dans les entretiens suivants.

Les thèmes de base – notamment le burnout et ses symptômes, son traitement, ainsi que son implication dans le monde policier – ont toujours tous été abordés. Mais ils l'ont été dans un ordre aléatoire, au gré de la conversation et des thèmes que les participants abordaient d'eux-mêmes. D'ailleurs, les questions n'étaient évidemment pas toujours posées identiquement, certains mots et certaines tournures de phrases pouvaient différer d'une fois à l'autre.. C'est d'ailleurs ce que fait valoir Imbert dans un article lorsqu'elle exprime « il ne s'agissait donc pas d'exploiter le guide d'entretien de manière linéaire, mais plutôt de l'utiliser comme un outil de repérage des thèmes abordés systématiquement lors des entretiens. » (2010, p.29). Les interviews étaient en réalité des dialogues à mes yeux. De ce fait, je portais plus attention à être attentive et rebondir sur les dires des participants, plutôt que de rester cantonnée à mon guide d'entretien. Cela a permis d'être entièrement à l'écoute et d'avoir une conversation naturelle avec chaque agent de police.

2.3. ÉCHANTILLONNAGE

Afin d'avoir un panel de participants qui fait sens, l'une des premières étapes était de se demander qui il fallait interroger. Des agents de police ayant souffert de burnout, bien sûr, mais également des agents de police n'ayant pas connu ce problème. Bien que cette recherche gravite autour du vécu de ceux ayant connu le burnout, j'ai trouvé intéressant de relier ce dernier avec l'organisme où il trouve sa place, autrement dit la police de manière générale. C'est pourquoi des intervenants psychosociaux (Stressteam et personne de confiance), ainsi que des agents de police « neutres » ont également été contactés.

En d'autres termes, bien que l'objectif de ce mémoire soit d'entrer dans le vécu singulier du burnout, il est tout aussi important d'en agrémenter les résultats avec le point de vue de professionnels du traitement du burnout. Et, toujours dans une optique de proposer de nouvelles solutions de prévention ou de traitement, des entretiens avec des policiers n'ayant pas souffert de burnout peuvent s'avérer utiles, notamment en permettant de délimiter leur accès aux informations à propos de cette problématique.

En réalité, j'ai laissé les participants se porter volontaire. Il était délicat d'imposer à qui que ce soit de parler d'un évènement traumatisant ou d'un ressenti aussi sensible que le burnout. Aucun échantillonnage précis n'avait donc été formulé au préalable, afin d'élargir le champ des possibles. Ce mémoire ne s'appuie sur aucun critère tel que l'âge, le sexe, la région, la fonction, etc. La seule contrainte était de pouvoir – ou vouloir – échanger à propos du burnout. Ainsi, toutes les personnes qui voulaient en parler étaient les bienvenues.

Finalement, les participants viennent de toutes les régions francophones de Belgique et les tranches d'âge représentées sont plutôt diversifiées (entre 30 et 65 ans). Certains travaillent pour la police locale, d'autres pour la police fédérale. Mais parmi les participants ayant souffert de burnout, il n'y a qu'une seule femme. Il est probable que ce soit simplement dû au milieu policier, majoritairement masculin.

Cet échantillon est donc, en résumé, divers et complet. Il aurait été difficile de faire plus aléatoire, tant dans la constitution de l'échantillon que dans la manière dont les participants ont commencé à participer à la recherche. En effet, je savais qu'il fallait prendre contact avec les trois « profils types » décrits plus haut, c'est-à-dire (1) des policiers ayant souffert de burnout, (2) des policiers n'ayant pas souffert de burnout et (3) des intervenants dans la prévention et le traitement du burnout. Mais le contact avec ces différents protagonistes fut parfois inattendu.

2.4. PRISE DE CONTACT

La prise de contact avec toutes ces personnes s'est faite un peu à l'inverse de ce que j'avais imaginé en commençant mes recherches. D'initiative, c'est en effet moi qui ai posté une annonce sur les réseaux sociaux, plus précisément Facebook. Mais ensuite, je n'ai contacté personne de moi-même. J'ai laissé faire le bouche-à-oreille informatique (autrement dit les partages), et je n'ai pas dû aller plus loin que cette étape pour trouver des participants – tout du moins en ce qui concerne les personnes ayant souffert de burnout.

Chacun d'entre eux m'a contactée par mail ou par message, de leur plein gré, en expliquant que ça les intéressait de me rencontrer afin de discuter du burnout. Cette spontanéité est, pour tout chercheur, une plutôt bonne surprise. D'une part parce que personne n'a été forcé à participer – et que je suis donc certaine qu'ils étaient tous entièrement volontaires. Et d'autre part parce que ça voulait dire qu'ils faisaient la démarche d'en parler, ce qui peut être un pas en avant vers la guérison, quand on sait à quel point il est difficile de mettre des mots sur le burnout.

Les trois policiers qui n'ont pas souffert de burnout, eux, ne m'ont pas contactée d'eux-mêmes. J'ai contacté Karl sur les conseils de mon promoteur, monsieur Janssen, car c'est un étudiant en criminologie qui est également agent de police. J'ai une connaissance commune avec Emmanuel qui m'a conseillé de lui envoyer un message, et enfin Fabrice est un peu « tombé là par hasard », comme nous le verrons dans son portrait.

2.5. PORTRAIT DES PARTICIPANTS

Dans cette section, je dresserai un portrait succinct des personnes ayant accepté de participer à mes recherches et je mentionnerai le cadre dans lequel s'est passé l'entretien. Les participants sont présentés dans l'ordre dans lequel je les ai rencontrés. Pour des raisons d'anonymat et de protection des données personnelles, les prénoms ont été modifiés. Ainsi, et ce tout au long de ce mémoire, aucune information concernant une personne, une fonction ou un lieu ne permet d'identifier les participants.

J'aimerais profiter de cette section pour remercier une nouvelle fois chaque participant d'avoir accepté de partager avec moi sur cette problématique de burnout. Merci pour ces échanges précieux, qui m'auront permis de mener à bien mes recherches.

2.5.1. Victor

Victor est entré à la police il y a maintenant 35 ans, dans une zone de police locale plutôt calme. Après plus de 30 ans de bons et loyaux services, c'est en 2017 que Victor décide de s'engager d'une tout autre manière dans la police. Il devient *personne de confiance* après avoir suivi différentes formations portant sur les traumatismes. Victor est la toute première personne que je rencontre dans le cadre de ce mémoire. L'entretien se déroule dans son bureau. J'ai presque l'impression d'assister à un exposé, tant Victor est libre dans sa parole et semble savoir avoir préparé de quoi il allait parler. Il est très à l'aise, n'a pas la langue dans sa poche et n'hésite pas à me faire part ouvertement d'informations personnelles. En effet, a priori, Victor participe à ce mémoire en tant qu'expert en prévention du burnout, étant donné sa position de personne de confiance. Mais contre toute attente, lui aussi finira par me parler de son propre vécu du burnout.

2.5.2. Sam

Sam est un père de famille qui, après avoir fait des études d'ingénieur civil qui ont fini par le lasser, est entré à la police en 2004. Il y a occupé plusieurs fonctions avant d'arriver dans la zone de police locale où il se trouve aujourd'hui dans un service d'enquête. Pour lui, la police est une vocation ; il aime se rendre utile à la collectivité et aider les autres. La violence à laquelle il a été confronté en tant qu'agent de police est telle qu'un jour, sans s'en rendre compte, il n'a plus été capable de pousser la porte du commissariat. Aujourd'hui il va mieux et a d'ailleurs repris le travail. J'ai rencontré Sam dans les locaux de sa zone de police et l'entretien s'est très bien passé. Il avait l'air à l'aise avec le fait de parler de son ressenti, ce qui a rendu la conversation très fluide.

2.5.3. Patricia

L'entretien avec Patricia est celui qui m'a le plus fortement marquée. Cette maman célibataire comptabilise plus de 20 ans d'ancienneté dans la police à seulement 39 ans. Sa carrière à la police fédérale est aujourd'hui entrecoupée d'arrêts de travail ou de périodes à mi-temps médical, tant le burnout l'a affectée. Elle pense toutefois qu'il est possible de se remettre d'un burnout et travaille beaucoup pour y arriver. Comme nous le verrons dans la prochaine section, Patricia a décalé plusieurs fois l'entretien. Elle préférait que l'entretien ne se déroule pas sur son lieu de travail, et nous nous sommes donc rencontrées chez elle. Cet entretien était difficile, parce que j'ai eu l'impression de la pousser dans ses retranchements et de devoir forcer pour obtenir des réponses à mes questions. Elle était très taciturne et il était évident qu'elle avait beaucoup de mal à parler de ce phénomène douloureux – elle me le dira elle-même à la fin de l'entretien.

2.5.4. Benoit

Benoit est entré à la gendarmerie en 1995. C'est un homme réfléchi qui sait ce qu'il veut, et – surtout depuis son expérience du burnout – ce qu'il ne veut pas. Il se dit lui-même « l'homme à abattre », estimant qu'il est passé à l'ennemi en partant de la police fédérale pour rejoindre la police locale. Nous nous sommes rencontrés à mi-chemin entre chacune de nos régions, dans un local de police. Benoit dit pouvoir parler librement du burnout, bien qu'il ressente encore de la colère en en parlant. Mais, bien qu'il ne me le dise pas lui-même, je comprends qu'il a prétexté devoir m'auditionner plutôt que d'expliquer à ses collègues que c'est moi, en réalité, qui venais l'interroger. Peut-être était-il moins à l'aise que dans sa propre zone de police, ce qui, dans tous les cas, ne s'est pas fait ressentir lors de l'entretien. Il avait l'air à l'aise et l'entretien était fluide, agréable. Benoit prenait soin de bien réfléchir avant de répondre à mes questions et me laissait le temps d'écrire ce qu'il disait, me donnant l'impression qu'il vérifiait ce que je notais.

2.5.5. Emmanuel

Emmanuel est la cinquième personne que je rencontre. Il n'a pas vécu de burnout et je m'entretiens donc avec lui dans le but d'en savoir plus sur ce que les agents de police, de manière générale, connaissent de ce phénomène. Cet agent de quartier est entré à la police il y a 25 ans, et l'on peut dire qu'il adore son métier, même s'il trouve que ce dernier a bien changé. L'entretien s'est déroulé dans une salle d'audition sur son lieu de travail. Ça s'est très bien passé, malgré le sentiment d'être pressés, dû au fait qu'il pouvait être rappelé à tout moment par ses supérieurs. Bien qu'il n'ait pas vécu de burnout personnellement, Emmanuel arrivera parfois à m'étonner tant il en parle de manière précise. J'ai le sentiment que, dans l'ensemble, il comprend bien cette problématique.

2.5.6. Fabrice

Je rencontre Fabrice de manière plutôt anecdotique. En effet, contrairement aux autres participants, cet entretien n'était absolument pas prévu. C'est Emmanuel qui me présente Fabrice, en disant qu'il est d'accord de m'aider et que c'est quelqu'un de très gentil. Fabrice semble en effet sympathique, mais plutôt confus et surtout contraint. Il le prend à la rigolade et accepte de répondre à mes questions – dans le même cadre que pour Emmanuel, c'est-à-dire en tant qu'agent de police qui n'a pas connu de burnout. Fabrice est lui aussi rentré à la police il y a environ 25 ans, et est aujourd'hui agent de quartier après avoir travaillé quelque temps en intervention. Il apprécie son métier et donne l'impression d'aimer les gens, d'être profondément gentil. Ça ne m'étonne donc pas que Fabrice décrive ce phénomène de burnout avec beaucoup de respect et de compassion pour ses collègues qui en souffrent.

2.5.7. Gaspard

Gaspard est agent de quartier depuis 2020, mais est entré à la police il y a déjà 17 ans. Cet homme qui était auparavant très motivé par son travail se dit aujourd'hui découragé par la police, mais aussi par la société. Il estime que tout a changé, et que c'est en partie pour ça qu'il en est arrivé au burnout il y a quelque temps. Quand on se rencontre, il a

encore du mal à mettre des mots sur ses émotions, mais il m'en parle volontiers. Bien qu'on ait tous les deux un peu de mal à se sentir à l'aise au début de l'entretien, les langues finiront par se délier. On se rencontre dans un lieu public, un café plutôt désert au début, mais qui avait fini par se remplir au fur et à mesure de l'entretien. Malheureusement, aucune autre alternative n'était possible, devant nous rencontrer à mi-chemin entre nos domiciles respectifs. Étonnement, cela n'a pas eu l'air d'empêcher Gaspard de s'exprimer librement. Cet agent de police désabusé, qui a aujourd'hui repris le travail à temps partiel, attribue le burnout majoritairement à des facteurs externes : les médias, la société, la hiérarchie... Il est en colère et n'hésite pas à m'en faire part.

2.5.8. Karl

Karl est la dernière personne que j'ai eu la chance de rencontrer. Cet agent de quartier ayant près de 20 ans d'expérience dans la police a accepté de me rencontrer bien qu'il n'ait pas souffert de burnout. En revanche, il connaît bien ce phénomène, étant donné que sa femme le vit en ce moment. La rencontre avec Karl se fait également dans un café, ce qui ne lui pose pas de problème. C'est une personne très détachée, qui sait faire la part des choses et qui me semble à mille lieues d'être une victime potentielle de burnout. Il me dira d'ailleurs qu'il ne s'est jamais senti la proie d'un tel phénomène, et puis qu'en fin de compte, la police, « c'est juste un boulot ». Dès le début de cet entretien très fluide et agréable, Karl donnera l'impression d'en connaître beaucoup à propos du burnout, et de tout à fait comprendre qu'on puisse en arriver là. Il abordera d'ailleurs de lui-même tout un tas des sujets présents dans mon guide d'entretien.

2.6. OBSTACLES RENCONTRÉS

Bien que les entretiens et la recherche de manière générale se soient bien passés, tout ne fut pas un long fleuve tranquille. Dans cette section, je commencerai par décrire les potentiels biais de la recherche. Ensuite, je parlerai des lieux de rencontre pour les entretiens, qui ont parfois été source de tracas. Le paragraphe suivant dépeindra les quelques reports ou annulations d'entretiens qui se sont présentés pendant les recherches, et je terminerai par attester brièvement de la difficulté de parler d'un sujet tel que le burnout.

2.6.1. Biais potentiels

Il semble impossible de mener une recherche qui serait exempte de marge d'erreur, et ce mémoire ne fait pas exception à la règle. Il est important de garder à l'esprit que chaque décision méthodologique peut avoir un impact sur les résultats ou leur interprétation.

Par exemple, j'ai choisi de poster une annonce sur les réseaux sociaux. Si ma recherche avait été mise en avant par un autre canal, comme par mail, dans un magazine, etc., les participants auraient pu être tout autres. De plus, je n'ai mené des entretiens qu'avec les personnes qui étaient spontanément venues vers moi. Si je m'étais adressée à un service psychosocial, par exemple, afin de trouver des policiers ayant souffert de burnout, alors peut-être ces personnes n'auraient-elles pas voulu me rencontrer, ou auraient eu un discours tout autre que celui auquel j'ai assisté dans le cadre de ce mémoire.

Quant aux participants eux-mêmes, il existe aussi des biais. Je pense ici à Karl, qui est interrogé en qualité d'agent de police n'ayant pas souffert de burnout. Il a été étudiant en criminologie, et n'a peut-être donc pas la même accointance avec le milieu policier ou le burnout que les autres participants. En effet, son point de vue à propos du fonctionnement policier ou même du burnout peut avoir été influencé par sa formation.

2.6.2. Lieux de rencontre

Quelques difficultés ont été rencontrées lorsqu'il s'agissait de déterminer où les entretiens allaient se dérouler. Pour chacun des participants, il était convenu que ce soit moi qui me déplace jusqu'à leur domicile ou leur lieu de travail, afin de leur épargner un trajet et pour les remercier de participer à mes recherches. L'endroit de rencontre était toujours choisi par le participant, afin qu'il se sente le plus à l'aise possible.

Pour certains d'entre eux, Benoit, Karl et Gaspard, il n'a pas été possible que je me déplace. Nous avons dû trouver un arrangement afin de nous rencontrer à mi-distance, tant nos domiciles étaient éloignés. Pour Benoit, la situation n'était pas problématique, car

nous nous sommes tout de même rencontrés dans une salle d'audition de la police. L'entretien s'est donc déroulé dans les mêmes conditions que s'il avait été possible que je me déplace jusqu'à son lieu de travail. Mais pour les deux autres, ça s'est avéré compliqué.

Comme expliqué dans la section « Portait des participants », j'ai dû rencontrer Karl et Gaspard dans un café, faute d'autre solution. Non seulement le cadre est moins anonyme, mais il est aussi bien plus bruyant. Le manque de confidentialité – bien qu'ils aient tous deux marqué leur accord pour se rencontrer dans un lieu public – pourrait constituer un biais. En effet, Karl et Gaspard se sont peut-être sentis moins à l'aise que chez eux ou dans leur bureau, et de ce fait ne m'ont peut-être pas parlé aussi librement qu'ils auraient pu le faire dans d'autres conditions. Le bruit, quant à lui, n'était pas un frein au moment de l'entretien, mais est devenu une difficulté lors de la retranscription.

La rencontre avec Patricia, elle aussi, s'est avérée difficile. Elle a préféré que l'entretien se déroule chez elle plutôt que sur son lieu de travail. Cela semblait positif, partant du principe qu'un individu se sent en confiance dans une atmosphère qui lui est familière. Mais malheureusement, ce fut tout le contraire. Tant pour elle que pour moi, il semblerait que se retrouver dans son espace personnel ait eu un effet stressant. Elle était mal à l'aise de parler de son burnout, et donc ne se sentait pas à l'aise dans sa propre habitation – et ce pendant presque une heure. De mon côté, je ressentais son malaise et ne me sentais donc pas maître de l'entretien, n'étant pas dans un lieu neutre, mais dans son espace à elle.

2.6.3. Rencontres annulées ou reportées

Comme nous l'avons vu dans son portrait, Patricia a repoussé plusieurs fois le rendez-vous avant de finalement accepter de me rencontrer. Elle a notamment annulé au beau milieu de la nuit le tout premier rendez-vous que l'on s'était fixé. Officiellement, elle m'explique que son annulation est due à un rendez-vous médical. La deuxième fois qu'elle annulera notre rencontre, elle ne donnera pas de réelle explication.

Officieusement, et au vu du déroulement de l'entretien, il est possible qu'elle ait repoussé l'entretien, même inconsciemment, car elle avait peur de se confronter à son ressenti, peur d'en parler.

Gaspard aussi a repoussé l'entretien une ou deux fois, notamment parce qu'il devait reprendre le travail ou parce qu'il devait garder ses enfants. Mais dans l'ensemble, ces reports et annulations n'ont pas eu d'impact négatif sur le déroulement des recherches. Ayant un horaire très flexible, il semblait important de leur laisser le temps nécessaire, peu importe les raisons pour lesquelles ils en avaient besoin.

Toutefois, les reports à répétition du Stressteam ont bouleversé l'organisation de ce mémoire. Après plus de trois mois de demandes par mail et par téléphone, j'ai finalement pu obtenir un rendez-vous avec l'une des membres du Stressteam. Malheureusement, cette dernière est tombée malade et nous avons dû reporter l'entretien une nouvelle fois. Ainsi, l'entretien s'est déroulé dans le courant du mois d'avril, alors que j'avais pris contact avec eux dès le mois d'octobre. Leur participation étant capitale, je misais beaucoup sur cet entretien et j'espérais l'analyser en même temps que les autres, afin qu'ils puissent tous se faire écho et que mes observations soient facilitées. Mais il n'a plus été possible d'attendre cet entretien pour commencer les analyses, sans quoi un retard significatif aurait été accumulé. Comme nous le verrons dans le chapitre sur la prévention du burnout, ces reports à répétition sont révélateurs d'une surcharge de travail et d'un manque d'effectif au sein du Stressteam.

2.6.4. Le burnout, un sujet tabou ?

Sujet tabou ou sentiment trop douloureux, il était parfois très difficile de briser la glace et d'aller plus en profondeur dans les discours des participants. Ce fut le cas avec Gaspard, qui avait l'air plutôt confiant au départ, mais s'est vite trouvé mal à l'aise lorsque j'ai abordé des questions plus personnelles, telles que la gestion des émotions, les conséquences du burnout sur la cellule familiale ou encore les symptômes du burnout. Il m'avouera qu'il est difficile de mettre des mots sur ce qu'il ressent, et encore plus difficile de les exprimer à une inconnue.

Patricia elle aussi a eu beaucoup de mal à m'en parler. À certains égards, Benoit semblait parfois bloqué. Bien qu'il m'ait parlé très librement, il était aisé de voir qu'il était très en colère, et qu'il ne s'attardait que très peu sur ses émotions ou ses sentiments. Quand il s'agissait de faire part d'un ressenti personnel, moins il en disait, mieux il se portait.

Il m'a semblé, et ce pour tous les participants, que le burnout était un sujet compliqué – si pas tabou, tout du moins sensible. D'ailleurs, la plupart d'entre eux n'avaient pas expliqué à leurs collègues la raison de ma visite, bien que ce soit eux qui m'aient contactée. Lors des entretiens, ce tabou autour du burnout a parfois rendu difficile la communication, me donnant l'impression de marcher sur des œufs chaque fois que je m'aventurais sur un terrain un peu plus personnel ou un peu plus profond.

2.7. STRUCTURE DU MÉMOIRE

Afin de clôturer cette section méthodologique, il paraissait important de justifier la structure un peu particulière de ce mémoire. En effet, contrairement à la plupart des recherches qualitatives portant sur des entretiens, il n'y aura pas, dans ce mémoire, deux grandes parties séparant la théorie et l'analyse des résultats.

Lors de la phase préparatoire aux entretiens, et après consultation de différents mémoires basés sur les mêmes procédés méthodologiques que ceux utilisés ici, j'ai remarqué une tendance à exposer la littérature avant d'approfondir le contenu de chaque entretien. Bien qu'il s'agisse d'une structure qui ait visiblement fait ses preuves, j'aimerais proposer une lecture plus homogène des résultats que j'ai obtenus.

Durant mes recherches, j'ai eu la chance de mener beaucoup d'entretiens, et d'avoir donc un matériel dense et riche. J'aimerais mettre ce matériel en valeur en l'incorporant à la théorie, tout au long de cet écrit. Il serait dommage de ne pas incorporer des passages d'entretien pour illustrer les allégations scientifiques, et de n'en faire part que dans une seule section du mémoire. De plus, cette structure permettra d'éviter les redondances. Organiser ce mémoire en deux parties aurait eu, j'en suis persuadée, un effet rébarbatif.

Enfin, l'analyse des entretiens présente tout au long de ce mémoire sera d'abord horizontale, et ensuite verticale. Après avoir longuement comparé les entretiens pour en faire une analyse transversale, la fin du chapitre quatre fera l'objet d'une analyse approfondie de chaque entretien afin de faire ressortir des éléments jusque-là inexplorés. De cette manière, je pourrai dégager des phénomènes ou concepts complémentaires.

3. LE BURNOUT

Cette section a pour objectif de dépeindre ce qu'est le burnout de manière générale. De cette façon, il sera plus facile de dresser un portrait du burnout policier, qui fait l'objet du chapitre suivant. Je commencerai par explorer les origines de ce phénomène et son émergence, tout en essayant de le définir le plus précisément possible. Je me pencherai ensuite sur les symptômes du burnout, ainsi que sur les facteurs qui peuvent amener à une telle situation. Enfin, je terminerai par examiner l'évaluation du burnout.

3.1. ORIGINE, DÉFINITION ET ÉPIDÉMIOLOGIE

*« L'expliquer, je ne saurais pas. Tout ce que je peux.. Tout ce que je peux dire, c'est que c'est vraiment la merde à vivre et que je ne le souhaite à personne, ça c'est certain. »
(Gaspard)*

Bien que Gaspard ait des mots crus, il met là le doigt sur une problématique bien réelle du burnout. Celle de le définir, l'expliquer ou encore le comprendre. Tant dans son essence que dans son émergence, le burnout est un phénomène flou, qui n'a pas de définition précise et a parfois du mal à être catégorisé. La littérature à ce sujet est abondante, et chaque discipline apporte ses nuances à ce que le burnout représente pour elle. Mais avant de tenter de définir un tel phénomène, il faut se pencher sur ses origines.

3.1.1. Origines

Selon Olié et al. (2016), la notion de burnout a pris beaucoup d'ampleur durant les années 90 et s'est fait connaître, entre autres, grâce à la médiatisation grandissante. À ce moment-là, l'implication des organismes sanitaires dans la problématique de burnout était très faible, et peu de stratégies étaient mises en place pour la promotion de la santé mentale. La préoccupation était essentiellement sociétale, sociale et politique. Il y avait peu de place pour la connaissance médicale et psychiatrique de ce qu'on appelle aujourd'hui le burnout (Olié et al., 2016).

Mais c'est dans les années 70 que la notion de burnout commence à se faire une place. Avant cela, on parlait plutôt d'épuisement professionnel – terme qui prend racine en 1959 dans le domaine médical grâce au psychiatre Claude Veil. L'épuisement professionnel serait, selon lui, ce qui arrive lorsqu'un individu franchit un seuil et ne peut plus revenir en arrière (Veil, 1959).

Au même moment, Freudenberger utilise le terme de « burnout professionnel » pour décrire une perte d'enthousiasme des bénévoles qu'il observe (Freudenberger, 1974). À cela s'ajoutent, selon le psychanalyste, des troubles émotionnels et des symptômes physiques d'épuisement. Freudenberger est donc le premier à exprimer en détail ce qu'est le burnout, y attachant des symptômes et la notion de trouble.

Grebot (2019) décrit l'enquête menée par Freudenberger auprès de bénévoles travaillant avec des toxicomanes. Au fil de ses recherches, ce dernier remarquera une importante perte d'enthousiasme et un découragement flagrant. Les bénévoles perdaient leur motivation et le contact avec leurs émotions. Ces observations constituent aujourd'hui les symptômes principaux du burnout.

Dans son écrit, *Staff Burnout* en 1974, Freudenberger définit une personne souffrant de burnout comme une victime des flammes d'un incendie. L'incendie brûle toutes les ressources internes de l'individu, qui se retrouve alors vide de l'intérieur (Freudenberger, 1974). D'ailleurs, en anglais « *to burn* » signifie « brûler ». Dans ce contexte, le burnout s'apparenterait à une réduction en cendres ou à l'épuisement d'un carburant. Toutes ces métaphores représentent bien ce qu'une personne souffrant d'un burnout est susceptible de ressentir.

Après avoir laissé la psychiatrie et la psychanalyse s'emparer du phénomène de burnout, c'est dans les années 80 que la psychologie s'y intéresse plus en profondeur. Christina Maslach, une psychologue américaine, a étudié le phénomène et a apporté des changements à la conception du burnout. Dans plusieurs de ses articles, elle explique que le burnout est un état psychologique résultant de l'accumulation de facteurs de stress professionnels (Maslach, 1981 ; Maslach & Goldberg, 1998).

Comme nous le verrons dans la dernière partie de ce chapitre, Maslach aura un impact important, notamment sur les méthodes d'évaluation du burnout.

3.1.2. Définition

Tentons maintenant de trouver une définition plus précise au burnout. Le burnout s'inscrit dans la psychopathologie du travail et est, selon Christophe Dejours (2007), une des pathologies les plus préoccupantes de notre époque – aux côtés, entre autres, de la dépression, du harcèlement et des pathologies post-traumatiques. Ce psychiatre classe le burnout parmi les « pathologies de surcharge ».

Selon Josse (2008), en 1981, Freudenberger définit le burnout comme « un état de fatigue ou de frustration résultant du dévouement à une cause, à un mode de vie ou à une relation qui n'a pas donné les bénéfices escomptés » (p.3). Maslach, quant à elle, définit le burnout comme un « syndrome d'épuisement émotionnel, de dépersonnalisation et de réduction de l'accomplissement personnel qui apparaît chez les individus impliqués professionnellement auprès d'autrui » (Josse, 2008, p.4).

Donc, si les définitions de Maslach et de Freudenberger sont mises en résonance, nous obtenons « un état d'épuisement (mental, émotionnel et physique) dans lequel les mécanismes d'adaptation se consomment sous l'effet de tensions subies dans le cadre du travail » (Josse, 2008, p.4). Selon cette définition, il semblerait que le burnout survienne lorsque l'on tente de s'adapter à des stressseurs au travail.

Mais les personnes les plus à même d'expliquer ce qu'est le burnout, ce sont celles qui l'ont vécu. C'est en effet en discutant avec les participants à cette recherche que des nuances et de nouveaux éléments sont apparus. Comme illustré dans les extraits d'entretiens ci-dessous, chacun a sa propre vision de ce qu'est le burnout, et elles sont toutes ne serait-ce qu'un tant soit peu différentes. Mais certaines composantes restent identiques.

« Je pense que le burnout c'est un excès. Un excès de motivation, euh... de prendre trop les choses à cœur, et qu'à un moment donné vous arrivez à saturation. » (Sam)

Sam, qui s'est lancé dans la police par vocation, décrit le burnout comme une conséquence d'un surplus de motivation. Selon lui, le burnout n'est pas une carence, mais bien un excès, une surabondance. C'est aussi ce que ressent Patricia.

« Le burnout pour moi c'est un trop plein de.. Une surcharge de travail, avec les difficultés à gérer la vie professionnelle et la vie privée. » (Patricia)

Contrairement à Sam, Patricia n'associe pas la surcharge à la motivation, mais bien au travail en lui-même. Elle pointe du doigt une charge de travail trop importante, qui entraînerait de lourdes conséquences sur la vie professionnelle, mais aussi sur la vie privée.

Benoit, quant à lui, met en avant l'état physique dans lequel le burnout place les individus. Selon lui, le burnout serait le résultat d'un « trop plein » général, obligeant le corps et l'âme à s'arrêter de fonctionner normalement.

« Alors, un état psychique ou euh.. Oui, et même physique, de trop plein. Euh oui, suite à une fatigue hein. Fatigue psychologique et physique également. Oui, le corps et l'esprit qui disent stop. » (Benoit)

Dans les définitions que nous donnent Sam, Patricia et Benoit, il est facile de dégager la notion de surplus, d'excès et celle de fatigue. Cette fatigue, tout comme cette surcharge de travail ou ce trop-plein émotionnel, fait en effet partie intégrante du phénomène de burnout. L'excès, quel qu'il soit, est souvent négatif dans sa globalité. L'excès de motivation, par exemple, est un élément influant sur le risque de burnout, comme nous l'explique Victor, personne de confiance depuis 2017.

« Le burnout, en gros, c'est l'inaptitude momentanée de pouvoir gérer sa vie professionnelle par rapport à sa vie privée. [...] On trouvera cette pathologie chez les sujets qui sont hyper passionnés par leur travail. » (Victor)

Ici, Victor décrit le burnout comme une pathologie présente uniquement chez les personnes motivées ou passionnées par leur travail. Selon lui, le burnout est quelque chose qui n'arrive pas aux « fonctionnaires administratifs », comme il les appelle, ces personnes

qui travaillent pour le salaire plutôt que par vocation. Cela fait d'ailleurs écho à la définition de Leiter et Schaufeli, en 1996. Ces deux psychologues considèrent que le burnout atteint des individus qui sont engagés dans leur travail psychologiquement, à tel point qu'ils utilisent toutes leurs ressources jusqu'à ce qu'elles soient épuisées, ce qui mène au burnout (Leiter & Schaufeli, 1996).

D'ailleurs, le burnout peut également être synonyme d'une perte de motivation, comme le décrivent Freudenberger et Richelson (1980). Dans leur définition du burnout, ces chercheurs impliquent la dévotion au travail, sans quoi un individu serait moins à risque de souffrir d'un burnout. Selon eux, les sujets très investis dans leur travail ne recevant pas la reconnaissance espérée souffrent d'une diminution de leur motivation, amoindrissant leur implication dans leurs tâches (Freudenberger & Richelson, 1980).

« Je crois que c'est un des moyens qu'a trouvé le cerveau pour comprendre à un moment donné que voilà, stop, t'es en train de faire plein de conneries pour toi-même. »
(Gaspard)

Selon les dires de Gaspard, le burnout serait une sorte de mécanisme inconscient, fonctionnant comme un signal d'alerte provenant du cerveau. Comme si le cerveau comprenait que quelque chose n'allait pas, et trouvait donc une solution pour mettre la situation stressante en suspens. Cette idée est intéressante, car elle présente le burnout comme un mécanisme de protection ou une solution à un dysfonctionnement. Or, cela va à l'encontre de ce qu'il est coutume d'attester à propos du burnout. Ce dernier est majoritairement décrit comme un dysfonctionnement des signaux d'alarme, ou constitutif d'un manque de système de protection ou d'attention à soi-même (Peters & Mesters, 2007).

Du côté des participants n'ayant pas souffert de burnout, l'attention est plutôt portée sur le mot « travail ». Il semblerait que d'un point de vue extérieur, le burnout soit majoritairement associé au travail plutôt qu'à l'aspect psychologique qu'il peut avoir. Dans les définitions de Karl, Fabrice et Emmanuel ci-dessous, le travail est présenté comme la principale (et unique ?) cause du burnout, alors que les participants ayant souffert de burnout font également mention de la dimension privée.

Fabrice, cet agent de quartier introverti n'ayant pas souffert de burnout, décrit ce dernier comme intrinsèquement lié à l'environnement de travail. Il l'associe à un état dépressif, ce qui n'est pas dénué de sens, comme nous le verrons par la suite.

*« C'est un surmenage dû au travail, qui euh.. Qui implique une légère dépression. »
(Fabrice)*

Karl, notre policier-criminologue, insiste sur la notion d'investissement et de motivation, tout comme l'ont fait Sam et Victor. Le burnout est défini ici comme un déséquilibre entre ce que l'individu donne et ce qu'il reçoit.

« Le burnout, selon moi, c'est le fait de s'investir à 200% dans son travail, de trop donner à un moment donné. » (Karl)

« Je dirais que c'est un... Une situation euh comment ? De stress lié au travail. Essentiellement au travail. Peut-être un ras-le-bol, moi je dirais un ras-le-bol. Ce qui nous arrive, je vais dire entre guillemets, fréquemment ici. » (Emmanuel)

Enfin, Emmanuel décrit le burnout comme un ras-le-bol, toujours dépendant du travail. Il ajoute même qu'il est courant, dans leur service, de souffrir d'une forme de lassitude à propos de leur job. Cette affirmation traduit le risque de burnout, non seulement constant, mais aussi pouvant atteindre tout un chacun, indépendamment de leur volonté.

Malgré de légères différences, les définitions de tous les participants coïncident, étant toutes en rapport avec une notion de surplus, de fatigue et de travail. Dans toutes les définitions, même celles des professionnels, le burnout est lié au travail. Selon Maslach et Jackson (1981) ou encore selon Maslach et Leiter (2008), ce syndrome psychologique constitue une réponse prolongée à des stressseurs interpersonnels au travail. Le burnout n'est donc pas un problème lié à l'individu lui-même.

D'ailleurs, si l'on prend pour référence la vision de Christina Maslach, décrire le burnout « simplement » comme un état dépressif reviendrait à diminuer le rôle pourtant central des facteurs professionnels. Selon elle, c'est le contexte professionnel qui est la cause première du burnout.

En conclusion, il est difficile de définir précisément ce qu'est le burnout. Beaucoup de termes peuvent s'y apparenter, comme les *risques psychosociaux*, la *souffrance au travail* ou encore le *syndrome d'épuisement*. Chacun de ces termes reflète une facette du burnout, mais aucun d'entre eux n'englobe ce dernier entièrement (Massart, 2019). En effet, en utilisant des termes comme *souffrance au travail* ou *risques psychosociaux*, on ne désigne pas la nature du problème, et l'on reste dans une description très large du phénomène.

Le burnout est donc trop complexe pour être défini de manière limitée. D'un côté, cela permet à chacun de s'approprier le terme afin de pouvoir s'identifier à la problématique et peut-être faciliter son traitement. D'un autre côté, cela rend impossible la classification du burnout dans les tableaux cliniques. Grebot (2019) avance d'ailleurs que l'« inscription du burnout dans des tableaux cliniques psychopathologiques minimise son étiologie professionnelle tout en accentuant le rôle de la vulnérabilité individuelle dans le processus d'épuisement professionnel » (p. 115).

Tandis que certains auteurs trouvent que le burnout pourrait être défini seulement par la notion d'épuisement émotionnel (Olié et al., 2016) et que d'autres voient le burnout comme un MUS¹ (Massart, 2019), Grebot considère qu'apparenter le burnout à un trouble de l'adaptation ou un état dépressif – comme c'est le cas dans les rapports de l'Académie de médecine française – revient à ignorer la dimension professionnelle du burnout. Or, cette dernière est selon elle un élément constitutif du burnout, voire la nature même de ce syndrome (Grebot, 2019).

Quelle que soit sa définition, le burnout est un phénomène qui a pris beaucoup d'ampleur aujourd'hui. Bien qu'il soit difficile de quantifier précisément le burnout, on sait qu'il peut toucher tous les métiers, et ce partout dans le monde. La prochaine section tente de rendre compte de l'étendue du burnout en Belgique.

¹ *Medically-unexplained symptom*

3.1.3. Épidémiologie

Étant donné qu'il est compliqué de définir le burnout, il est d'autant plus complexe de le quantifier. Le burnout devient une donnée quantifiable seulement s'il est (1) décelé, (2) désigné comme tel par un médecin et (3) s'il a des conséquences vérifiables, comme un arrêt de travail, par exemple. Ne seront donc comptabilisés comme « burnouts » au niveau national que les arrêts de travail déclarés par un médecin et ayant pour cause le burnout. Il faut donc garder en tête que les chiffres décrits ci-dessous présentent une marge d'erreur non négligeable. En effet, il est possible que des personnes souffrant de burnout ne soient pas en arrêt de travail, ou le soient officiellement pour une autre raison.

Selon Grebot (2019), l'évaluation du burnout est souvent sujette à des erreurs, parce qu'elle résulte d'extrapolations dont la validité est souvent discutable. De plus, comme nous le verrons dans la dernière section de ce chapitre sur le burnout, il existe beaucoup d'instruments différents pour évaluer le burnout, et il est impossible d'en comparer les résultats tant les conceptualisations et méthodes sont différentes. Les données concernant le burnout sont différentes d'un pays à un autre, car chaque pays a ses propres politiques de santé au travail, et une notion du bien-être différente. D'ailleurs, au sein d'un même pays, les estimations sont bien plus élevées lorsqu'on s'attache à une population professionnellement homogène, plutôt que de s'intéresser à une population globale (Grebot, 2019).

Selon l'INAMI, il y avait au total 31.145 personnes en invalidité – c'est-à-dire un arrêt de travail de plus d'un an – en raison d'un burnout en date du 31 décembre 2021. Cela constitue 7,24 % du nombre total de personnes en invalidité cette année-là en Belgique. Lorsqu'on porte attention aux chiffres des années précédentes, on remarque une hausse du nombre de burnout de plus de 40% entre 2016 et 2021. Avec la dépression, le burnout est la cause de près d'un quart des arrêts de travail de longue durée en Belgique. Il ne faut donc pas prendre ce phénomène à la légère, qui prend visiblement de plus en plus d'ampleur chaque année.

Le SPF Emploi, lui aussi, s'intéresse à l'ampleur du burnout dans notre pays. Une enquête avait été menée en 2010 sur la proportion du burnout au sein de la population active belge. L'étude avait été menée en collaboration avec des médecins généralistes et médecins du travail, qui avaient comptabilisé les patients consultant pour cause de burnout. Il en ressortait que 19.000 travailleurs belges souffraient d'un risque de burnout, et que 1089 cas de burnout avaient été identifiés parmi les 135.131 patients déclarés (0,8%).

En 2018, le SPF Emploi a mené une autre enquête portant sur le burnout. Les méthodes utilisées n'étant pas les mêmes qu'en 2010, nous ne pouvons pas parler d'étude comparative, d'autant plus que le taux de participation à cette seconde enquête fût très faible. Mais il en ressort que la détection du burnout est différente d'il y a quelques années, les médecins portant davantage leur attention sur des symptômes cognitifs et émotionnels (là où seuls les symptômes physiques étaient évalués en 2010). Il est donc probable que le burnout soit aujourd'hui mieux appréhendé qu'auparavant, ce qui expliquerait en partie pourquoi le phénomène semble prendre de l'ampleur. En effet, l'augmentation du nombre de burnout peut provenir de la compréhension qu'on en a, bien meilleure qu'il y a quelques décennies. Le burnout est donc bien mieux décelé qu'auparavant.

Securex et la KU Leuven ont récemment publié les résultats d'une enquête à propos du burnout chez les travailleurs belges. Cette dernière se base sur des chiffres provenant d'enquêtes menées par Securex et étalées sur plus de trois ans (2018, 2019 et 2021). Il en ressort que 28,5% des travailleurs belges ont un risque élevé de subir un burnout. Parmi eux, presque la moitié (13,4%) en souffrent déjà. Ces résultats ont été obtenus à l'aide d'un outil de mesure du burnout entièrement pensé par des chercheurs de la KU Leuven, dont nous parlerons dans la section « Evaluation ».

Au vu des chiffres, il est clair que le burnout est une problématique courante, qui peut inquiéter les institutions et nécessite qu'on lui porte une attention toute particulière. Comme expliqué précédemment, estimer l'ampleur du burnout est une première étape essentielle lorsque l'on s'attelle à y trouver des solutions. Mais une fois en possession des chiffres – qui ne sont, comme nous l'avons vu, pas tout à fait exacts –, il est indispensable

de comprendre le phénomène, ses symptômes et ses facteurs de risque en profondeur pour pouvoir aller plus loin.

3.2. APPROCHES SYMPTOMATOLOGIQUES

Après avoir tenté de définir le burnout et avoir parcouru les quelques chiffres disponibles, il est temps de passer en revue les différents symptômes que peut présenter ce syndrome. Encore une fois, dû à la complexité du phénomène, les auteurs n'ont pas trouvé de consensus, et beaucoup de conceptualisations différentes ont émané à propos des symptômes du burnout. Afin de se concentrer sur les symptômes concrets que peuvent ressentir les personnes souffrant de burnout, voyons ce que les participants en disent.

« Le burnout a ça comme particularité, c'est que le cerveau ne se repose jamais.[...] Il a toujours cette inquiétude : « je suis un nul, je ne suis plus bon à rien ». Parce que dans un burnout on se déprécie hein. » (Victor)

« L'impression de... ah, comment expliquer ? L'impression de servir à rien, d'être incapable de tout. D'être euh... D'être.. Pfff.. Nul, en fait. De pas être à ma place dans mon job. » (Patricia)

Dans leur récit, Victor et Patricia me font part d'une dépréciation d'eux-mêmes. Ils se sont rendu compte qu'ils ne se sentaient plus à leur place dans leur travail, qu'ils avaient l'impression de ne plus servir à rien. Selon Victor, c'est une des particularités du burnout et c'est comme ça que Patricia a compris qu'elle en souffrait. Benoit me parlera également d'un sentiment d'impuissance en réponse à sa forte implication dans son travail.

« C'était le sentiment d'impuissance, hein qui était insupportable. Et maintenant il me fait rire, c'est affolant hein ? C'est vraiment l'implication, euh.. L'implication dans le boulot qui est euh.. Qui met des ornières peut-être bien.. » (Benoit)

En me penchant sur ces échanges, j'ai pu dégager des informations qui coïncident avec ce que des chercheurs ont décrit comme étant des symptômes du burnout. Premièrement, on retrouve les symptômes décrits ci-dessus dans les trois dimensions du burnout selon

Maslach. Ces trois dimensions sont l'épuisement professionnel, la dépersonnalisation et la diminution de l'accomplissement personnel (Maslach & Jackson, 1981).

L'épuisement professionnel fait référence à la perte d'énergie qu'un individu peut ressentir face à son travail, et à la démotivation. La dépersonnalisation, elle, consiste en une perte d'empathie, un certain détachement par rapport à ce qui nous entoure. Cette dimension contient aussi les notions de méfiance et de pessimisme qu'un travailleur peut avoir quant à son environnement de travail. Enfin, la diminution de l'accomplissement personnel fait écho à une baisse d'estime de soi ou une dévalorisation de sa valeur professionnelle et de soi-même, tout comme Patricia et Victor l'ont ressenti lorsqu'ils étaient en burnout (Maslach & Jackson, 1981).

En me parlant d'implication, Benoit a identifié la première étape du burnout décrite par Edelwich et Brodsky (1980). Selon eux, le burnout serait le résultat de 4 étapes, à commencer par l'enthousiasme. Les deux scientifiques avancent que lorsqu'un travailleur est impliqué et a des objectifs personnels élevés, il est plus susceptible de souffrir de burnout. Après l'enthousiasme viennent la stagnation, la frustration et enfin l'apathie (Edelwich & Brodsky, 1980). La stagnation correspond aux symptômes de déception et de désillusion, tandis que la frustration a trait à des symptômes tels que le mécontentement personnel, la dépréciation et l'irritabilité. Cela fait écho à ce que Victor et Patricia évoquent dans leur témoignage. L'apathie, quant à elle, dépeint des symptômes d'indifférence, de détachement et d'absentéisme. Gaspard peut également témoigner de ce dernier point.

*« Ce que j'ai relevé le plus, c'est que je me mettais à l'écart. De tout. Même, je vais dire, même au niveau familial, quoi. Je rentrais chez moi, je voulais juste qu'on me foute la paix, que j'aie fumer une clope dans le garage, boire une bière et voir personne. »
(Gaspard)*

« Un des éléments qui frappe c'est justement avoir ces pensées qui sont négatives, toujours voir le côté négatif des choses à chaque fois. [...] Un état d'inquiétude ou autre. [...] Le changement, tout simplement, qu'on peut remarquer chez la personne. Un changement d'attitude. » (Fabrice)

Dans cet extrait, Fabrice met le doigt sur un symptôme assez courant du burnout. En effet, le changement de comportement est un indicateur important du syndrome de burnout. Cherniss (1980) a mené une enquête dans laquelle il interviewe des avocats, des enseignants et des soignants pendant leurs deux premières années d'exercice. Selon le chercheur, il existe trois phases dans l'épuisement professionnel : le *stress*, le *strain*, et enfin le *coping* (Cherniss, 1980). Le stress désigne un déséquilibre, le strain un état de tension et de fatigue émotionnelle, et le coping, observé par Fabrice, constitue un changement de comportement. L'épuisement professionnel devient un syndrome, toujours selon Cherniss, si les individus s'adaptent au stress en utilisant des mécanismes qui les éloignent de leur travail, ou les rend apathiques/cyniques/rigides.

Etzion (1987), contrairement à Cherniss, présente le burnout justement comme un manque de *coping*. Selon la psychologue, le burnout serait un processus d'érosion psychologique. Des mini-stresseurs mettent l'individu en difficulté, mais ce dernier ne reçoit pas les signaux d'alarme nécessaires et ne développe donc aucun mécanisme de défense. Au fur et à mesure, l'exposition à ces stressseurs au travail entraîne une sorte d'érosion qui atteint l'enthousiasme, l'engagement ou encore l'idéalisme. (Etzion, 1987). Ce processus toucherait les individus observant un décalage entre leurs valeurs personnelles et la réalité professionnelle à laquelle ils sont confrontés.

Comme exposé dans les extraits ci-dessous, de nombreux autres symptômes sont identifiés par les participants. De l'irritabilité à la procrastination, en passant par le manque de sommeil et la nervosité, les symptômes ne manquent pas.

« Peut-être plus d'irritabilité, devenir un peu plus irascible. Moins tolérant. Et renfermé... Avec des pertes de valeurs. » (Benoit)

Benoit identifie l'irritabilité, le manque de tolérance et le renfermement sur soi-même. L'irritabilité, tout comme le renfermement sur soi-même, est un facteur dont plusieurs des participants m'ont parlé. Au-delà du burnout, l'irritabilité peut également être associée à un état dépressif. Stringaris et al. (2013) ont en effet démontré dans une étude que

l'irritabilité était très courante dans les cas de dépression, apparaissant dans plus d'un tiers des cas.

Comme l'exprime Sam ci-dessous, le burnout l'a entraîné dans une spirale négative le rendant nerveux et moins satisfait de son travail. Outre la nervosité, Sam me fait également part d'une certaine lassitude, elle aussi caractéristique de l'état dépressif.

« Et puis ben tout ça, je pense, a créé... une forme de lassitude, je pense, à un moment donné. Ouais, j'étais fatigué, je commençais à être nerveux à la maison, j'étais pas bien, le boulot m'exaspérait. » (Sam)

Des chercheurs ont examiné le lien entre la lassitude et notre système de réponse au stress. Ils ont étudié l'impact de la lassitude sur l'axe HPA – un système de régulation des réponses endocriniennes, qui fait le lien entre le stress que l'individu perçoit et la réponse physiologique qu'il y apporte. Il en ressort que lorsqu'un individu est las de la vie, ses réactions aux hormones de stress sont décuplées (Hennings et al., 2021). Ainsi, une personne souffrant de lassitude ressentira davantage le stress – ce qui peut constituer une augmentation du risque de burnout et de dépression.

« Le manque de sommeil, le fait d'être totalement désorganisée, euh.. Le fait de plus du tout avoir envie d'aller travailler et le fait de procrastiner, aussi. Vraiment tout reporter au plus tard possible, plus avoir envie de faire ce qu'il faut faire. Dans le professionnel et dans le privé. » (Patricia)

Le manque d'envie, lui aussi, apparaît comme un symptôme du burnout. Patricia exprime toute la difficulté de continuer à se présenter au bureau lorsque le burnout nous enlève toute envie de bouger, de travailler, voire de vivre. En lisant les propos de Patricia, on comprend que le burnout s'immisce tout aussi profondément dans la vie privée que dans la vie professionnelle. Les impacts psychologiques et physiologiques que peut avoir le burnout s'appliquent à tous les domaines de la vie. Comme l'exprime Christophe Dejours dans l'un de ses articles, le travail en lui-même nous suit jusque dans l'intimité, ce qui explique pourquoi le burnout tend à faire la même chose.

« Il est possible de montrer assez facilement que l'implication dans le travail, malheureusement, ne se réduit pas facilement à une séquence dans le temps. C'est toute la subjectivité qui est prise dans ce mouvement, jusque très loin dans l'intimité. C'est l'une des raisons pour lesquelles on peut tomber malade ou, au contraire, être transformé avec bonheur par le rapport au travail. » (Dejours, 2007, p. 272)

Comme nous l'avons vu au fil des extraits, la notion de fatigue est très présente dans le discours des participants. Comme l'expliquent des chercheurs, la fatigue chronique – bien que constituant déjà un problème en soi – peut se transformer en trouble anxio-dépressif (Olié et al., 2016). En effet, les personnes souffrant de fatigue extrême – et par extension de burnout – ont souvent recours à l'automédication, ce qui peut entraîner une dépendance aux médicaments. Les chercheurs mettent l'accent sur l'ambivalence de cette dépendance, qui peut être considérée comme une composante ou une conséquence du burnout (Olié et al., 2016).

Légeron (2011) identifie trois catégories de symptômes du burnout : les symptômes physiologiques, les symptômes cognitifs et affectifs, et les symptômes comportementaux. Bien que ces catégories permettent d'y voir plus clair parmi les symptômes du burnout, elles décrivent uniquement l'aspect psychologique individuel du burnout, sans se préoccuper des relations professionnelles ou de l'environnement de travail (Grebot, 2019).

Les chercheurs de la KU Leuven, quant à eux, décrivent quatre symptômes de base du burnout. (1) L'épuisement physique et psychologique, (2) la distance mentale avec le travail, (3) des troubles de l'attention et de la mémoire et enfin (4) un dérèglement émotionnel – violence et manque de contrôle (Schaufeli W., De Witte H., & Desart S., 2020). Les scientifiques ne s'arrêtent pas là et ajoutent trois dimensions à ces symptômes, c'est-à-dire la tension psychologique, la tension psychosomatique et l'humeur dépressive. Ici aussi, la notion de fatigue est présente, tout comme le détachement et le changement de comportement dont parlait Fabrice.

Enfin, selon d'autres chercheurs, le burnout peut être associé à une centaine (132) de symptômes (Schaufeli & Enzmann, 1998). Ces scientifiques différencient cinq registres (cognitif, émotionnel, comportemental, motivationnel et physique) et trois niveaux de symptômes (personnel, interpersonnel et organisationnel). Les symptômes du burnout sont donc classés en fonction de leur registre et leur niveau, et peuvent être synthétisés sous forme de tableau (voir ci-dessous : tableau réalisé par mes soins). Schaufeli & Enzmann sont plutôt critiques quant à l'approche symptomatologique et préfèrent privilégier des « modèles explicatifs ».

	Personnel	Interpersonnel	Organisationnel
Cognitif	Difficultés de concentration et de mémorisation	Cynisme Pessimisme	Méfiance envers l'organisation Manque de reconnaissance
Émotionnel	Humeur dépressive Anxiété Instabilité émotionnelle	Manque d'empathie Colère	Insatisfaction personnelle
Comportemental	Hyperactivité Impulsivité	Agressivité Isolement Distance	Absentéisme Performance réduite
Motivationnel	Désillusion Résignation	Découragement Indifférence envers autrui	Manque de motivation
Physique	Fatigue chronique Troubles du sommeil		

Même si les mots utilisés ne sont pas toujours identiques, bon nombre des symptômes décrits par les participants apparaissent dans cette liste non exhaustive. Bien que cette conceptualisation soit très complète et offre un grand panel des différents symptômes, ce modèle n'est peut-être pas tout à fait clair. Lorsque j'ai pris connaissance de la classification de Schaufeli & Enzmann, je me suis demandé s'il n'y avait pas parfois une forme de confusion entre les symptômes et les causes du burnout, voire les conséquences de ce dernier. Selon moi, l'anxiété peut être une des causes du burnout, tout comme elle peut

en être un symptôme ou une conséquence. Il en est de même pour la fatigue chronique. Il peut être difficile de déterminer si la fatigue est venue avant, pendant ou après le burnout. Cet exemple renforce l'argument présenté dans la section précédente ; il est complexe de définir et comprendre cette problématique. Dans la section suivante, nous verrons ce qui est considéré comme des facteurs de risque du burnout.

3.3. FACTEURS DE RISQUE

Tenter de faire une liste exhaustive des facteurs de risque du burnout est illusoire. Comme démontré auparavant, le burnout est complexe. Il est multifactoriel, puisqu'il peut avoir des dimensions tant personnelles que professionnelles ou sociétales (Massart, 2019).

Dans un article, Evelyne Josse (2008) décrit toute une panoplie de facteurs pouvant engendrer un burnout. Elle cite entre autres une trop grande sollicitude mentale ou émotionnelle dans le travail, des objectifs irréalistes ou encore un manque de communication avec les collègues ou la hiérarchie. D'autres facteurs sont le salaire insuffisant, le manque de soutien et le sentiment de perte de contrôle sur son environnement de travail (Josse, 2008). La liste ne s'arrête pas là, et on peut notamment y retrouver le décalage de valeurs entre l'individu et l'employeur.

Maslach (2001) avance que le burnout est une expérience personnelle, mais qui s'inscrit dans un contexte professionnel. Les facteurs personnels ne sont donc pas les seuls à jouer un rôle. Bien que Maslach admette que la personnalité joue un rôle majeur dans le développement du burnout, elle insiste sur l'importance des problèmes liés à l'environnement de travail et aux conditions de travail. L'accent est surtout porté sur des facteurs tels que l'organisation du travail ou, comme nous l'avons vu, l'inadéquation entre les valeurs personnelles et celles de l'employeur (Maslach C., Schaufeli W. B., & Leiter M. P., 2001).

D'autres chercheurs ont travaillé par antinomie et ont montré grâce à une enquête que certains facteurs pouvaient diminuer le risque de burnout. En effet, Demerouti et al. (2001), dans une étude sur le lien étroit entre la fatigue et le manque d'engagement au travail, démontrent que le soutien de la hiérarchie, le feedback régulier, la sécurité de

l'emploi et la récompense sont des facteurs qui favorisent la motivation au travail, et par conséquent diminuent le risque de souffrir d'un burnout.

Enfin, plusieurs chercheurs se sont intéressés au lien entre le burnout et le stress. Il semble que le stress fasse partie intégrante du phénomène de burnout, mais comme le dit Grebot (2019), « la relation entre le stress et l'épuisement professionnel n'est ni simple, ni linéaire, ni unidirectionnel [sic] » (p. 125). En effet, bien que le stress soit parfois présenté comme un facteur à risque du burnout, il pourrait tout aussi bien en être un symptôme ou une conséquence.

Bien sûr, on ne peut pas réduire le burnout à sa dimension de stress, parce qu'il est bien plus complexe que ce dernier. En effet, le burnout a de particulier qu'il se caractérise par une baisse de l'accomplissement personnel, et par la dépersonnalisation – deux dimensions absentes dans la notion de stress (Maslach, Jackson & Leiter, 1997). La chercheuse ajoute même que le burnout touche des individus ayant des attentes trop élevées et une forte motivation dans leur activité professionnelle. Des travailleurs qui n'ont pas ces caractéristiques éprouveront quelque chose qui s'apparente davantage à du stress qu'au burnout. Dans ces propos, nous pouvons donc identifier un facteur de motivation.

Après avoir fait un bref état des lieux de la littérature, penchons-nous plus en profondeur sur les récits des participants à cette enquête. Une fois n'est pas coutume, c'est en mettant la théorie à l'épreuve du vécu que de nouvelles idées apparaissent. Les prochains paragraphes intègrent les facteurs de risque identifiés dans les témoignages de nos huit policiers. Il s'agit de risques de burnout existant potentiellement dans toutes les professions. Les facteurs à risque propres au milieu policier font l'objet d'un autre sous-chapitre.

3.3.1. Motivation

L'une des caractéristiques les plus flagrantes remarquées lors des entretiens est que tous les participants sont – ou étaient – des personnes très motivées par leur travail. Bien qu'ils ne l'aient pas tous formulé mot pour mot, la vocation et la motivation se sont démarquées chez les participants ayant souffert de burnout – et à certains égards chez les autres également.

« Donc maintenant on est dans un monde où la police est alimentaire pour celui qui travaille, forcément. Mais la passion pour le boulot est passée au second plan. 'Je fais mon travail parce que c'est fait, ça fait partie de mon travail.' » (Victor)

Avec ces mots quelque peu désinvoltes, Victor nous décrit un phénomène qu'il déplore ; la vocation se perd. Selon lui, un bon policier est quelqu'un qui est entré à la police par vocation, et qui est investi à 100% dans son travail. Il regrette de voir des collègues travailler pour gagner leur croûte, sans jamais faire d'heures supplémentaires. Avant le burnout, Victor trouvait impensable de ne pas vibrer pour la fonction qu'on occupe.

D'ailleurs, le discours de Victor évoque ce que des académiques appellent « motivation de service public » (MSP). Il s'agit de la prédisposition d'un individu à répondre aux attentes d'une institution ou d'une organisation, parce qu'il a lui-même intégré les valeurs de ces dernières comme les siennes (Perry & Wise, 1990). Les deux chercheurs avancent que pour certaines personnes, le service public ne serait pas juste un emploi, mais une sorte de mode de vie, et donc une vocation. Notons tout de même qu'il ne s'agit pas là d'une norme applicable à tous les travailleurs du service public, mais plutôt d'une tendance.

« À savoir que j'ai toujours été extrêmement motivé dans mon travail, je comptais pas mes heures. » (Sam)

Lorsqu'un individu est motivé par son travail et que, comme Sam, il finit par être aveuglé par sa motivation, alors les conséquences peuvent être néfastes. Si Sam a souffert d'un burnout, c'est en partie dû à cette motivation, qui l'empêchait de respecter des horaires

décents ou de se freiner lorsque la fatigue se faisait ressentir. À l'inverse, un travailleur qui n'est pas motivé par son travail et qui n'a pas d'attentes élevées ne risque pas d'en faire trop ou d'être déçu, puisque son implication est bien moindre.

Comme nous l'avons vu dans la définition du burnout, Freudenberger associe ce phénomène à des personnes qui travaillent par vocation et ont un désir de réussite important. Josse (2008) exprimait la vision de Freudenberger en expliquant que ce dernier attribue le burnout à des facteurs personnels, comme l'idéal trop élevé d'un travailleur. Freudenberger parlait d'ailleurs de la « maladie du battant », qui désigne les individus qui « associent le travail à l'épanouissement personnel. » (Grebot, 2019, p.124).

Dans un article, il a été prouvé qu'il existait une corrélation entre la MSP et la performance. Les individus travaillant dans le secteur public et ayant une forte motivation font également preuve d'une performance élevée (Vandenabeele, 2009). Si nous prenons le contre-pied de cette affirmation, nous pouvons attester qu'une diminution de la motivation pourrait entraîner une diminution de la performance, comme nous l'expliquent Patricia et Sam.

« Avant j'adorais aller travailler.. Mais maintenant c'est devenu.. Ben oui, c'est une obligation, quoi. Et honnêtement je reste à la police parce qu'on a un beau salaire. Si je pouvais faire autre chose, je le ferais. » (Patricia)

Dans ses propos, Patricia indique non seulement que sa motivation est bien moins importante qu'auparavant, mais également que la source de cette motivation n'est plus la même. Avant de souffrir de burnout, Patricia aimait son travail et se rendait au bureau parce qu'elle trouvait du sens à sa fonction. Dorénavant, elle s'y rend contrainte et forcée, motivée uniquement par l'aspect financier du travail.

Sam, lui aussi, avoue avoir perdu la motivation qu'il avait en commençant à la police. Le burnout a obligé Sam à ralentir la cadence et couper tout contact avec le monde policier lorsqu'il était en arrêt de travail. Bien qu'il ait repris le travail depuis plusieurs mois, Sam est aujourd'hui radicalement différent. Il refuse d'être à nouveau entraîné dans de mauvaises conditions de travail, quitte à perdre la vocation qu'il avait pour cette fonction.

« Je vais pas dire que j'ai perdu toute motivation, mais en tout cas j'ai moins foi en ce que je fais, ça c'est sûr et certain. Euh.. je ne prendrai plus jamais de travail à la maison, j'ai débranché l'entièreté de tout ce qui est connecté sur mon GSM, que ce soit mails, réseaux sociaux, etc. » (Sam)

Les propos de Karl ci-dessous confirment que la motivation joue un grand rôle dans le risque de burnout. Karl est un policier qui n'a pas connu d'épisode de burnout dans sa carrière, et estime n'avoir même jamais risqué d'en souffrir. Il explique que pour lui, le travail c'est ce qui lui rapporte un salaire, rien de plus. Mis en résonance avec les récits de Victor, Sam ou encore Patricia, le témoignage de Karl fait passer le message implicite que plus un travailleur est motivé et passionné, plus le risque de burnout est élevé.

« Je m'investis dans mon travail, mais ça ne reste qu'un travail. C'est pas euh.. Une passion non plus. Bon y'en a pour qui c'est une passion, hein, le travail, on est bien d'accord. J'aime ce que je fais, tout ce qui est aide aux personnes, mais voilà, c'est... Voilà, c'est ce qui me fait vivre, c'est ce qui fait vivre ma famille, mais j'arrive à vraiment faire cette séparation. » (Karl)

Comme nous avons pu le voir avec nos participants, la motivation n'est pas quelque chose que l'on peut contrôler à notre guise. On l'a ou ne l'a pas, en quelque sorte. Tandis que Victor ne se voyait pas travailler sans motivation, Karl n'en ressent pas le manque. C'est ce que certains appellent la motivation intrinsèque. Et selon Lemoine (2001), cette dernière « va de pair avec un travail bien fait, une recherche de qualité qui valorise celui ou celle qui le réalise et lui apporte une image positive de soi » (p. 114). Pour résumer, avoir le sens du travail implique une motivation et un investissement pouvant engendrer un burnout.

3.3.2. Surcharge de travail

« La charge de travail elle est malgré tout de plus en plus lourde. De plus en plus lourde. Chaque fois y'a des choses qui se rajoutent. » (Gaspard)

La surcharge de travail est un facteur dont beaucoup de participants m'ont parlé. Parfois comme une conséquence d'un manque d'effectif, mais aussi parfois comme un facteur

inhérent à toute profession, à accepter comme une fatalité. Lorsque les attentes – de l’employeur, entre autres, mais aussi parfois du milieu familial – sont élevées, cela oblige l’individu à redoubler d’efforts pour faire face à la demande (Bakker A. B., Demerouti E. & Verbeke W, 2004). La surcharge de travail génère alors de la fatigue et du stress, ce qui entraîne une baisse de performance.

« La charge de travail qui monte, qui monte, qui monte au bout d’un moment parce qu’on a pris un peu de retard [...]. On n’a pas été assez vite, quoi. En tout cas qu’on n’a pas le même rythme. On ne peut pas toujours avoir le même rythme, tout le temps. On n’est pas des robots, ce qui est logique. » (Fabrice)

Dans l’extrait ci-dessus, Fabrice identifie également la surcharge de travail comme une cause d’un potentiel burnout. Mais selon lui, la surcharge de travail serait dépendante du rythme de chaque individu et non pas du nombre de tâches à effectuer ou de la lourdeur de celles-ci. Cette vision de la surcharge indique que le travailleur serait responsable plutôt que victime, ce qui n’est pas l’avis des participants ayant souffert de burnout.

« La surcharge de travail, clairement. Une mauvaise gestion au travail. C’est-à-dire qu’on a des enquêtes très conséquentes et on est seul dans les enquêtes. On ne travaille pas par équipe, en fait, on travaille vraiment tout seul dans nos dossiers. » (Patricia)

Lorsque je demande à Patricia d’identifier les causes de son burnout, elle me fait part d’un déséquilibre entre sa charge de travail et les moyens mis à sa disposition pour mener à bien les tâches qui lui incombent. Les travailleurs qui doivent pallier un manque de temps, d’effectifs – ou de quelconque autre moyen – courent un risque important de souffrir d’épuisement émotionnel. Effectivement, maintenir ses performances à un niveau plus élevé que la norme sollicite des ressources énergétiques très importantes, ce qui entraîne une diminution des capacités et une augmentation de l’épuisement (Cordes C. L., Dougherty T. W. & Blum M, 1997). Comme nous l’explique Emmanuel, la surcharge de travail est monnaie courante dans les zones de police. En effet, les dirigeants n’ont parfois d’autre choix que de déléguer les tâches d’un service à des travailleurs d’autres services, augmentant la charge de travail par tête.

« En fait on ne sait pas faire son boulot. Faut savoir que les agents de quartier sont repris pour tous... tous les services. Quand il manque quelqu'un à gauche ou à droite on vient les chercher, quoi. Et alors on se fout qu'ils aient convoqué une personne ou pas, quoi, vous voyez ? C'est toujours comme ça, toujours. » (Emmanuel)

L'épuisement émotionnel que peuvent ressentir les travailleurs est une forme d'adaptation à la surcharge de travail (Maslach, & Leiter, 2008). Les chercheurs vont même plus loin, expliquant que cette surcharge devient vraiment dangereuse si l'individu n'a pas l'occasion de prendre du recul et de se remettre de cette surcharge – tant une surcharge de travail qu'une surcharge émotionnelle. Ainsi, lorsque la surcharge de travail est une caractéristique intrinsèque de l'emploi et pas un événement ponctuel, le risque de burnout est d'autant plus important (Maslach & Leiter, 2008).

Toutefois, certains auteurs mettent en garde quant à la surcharge de travail. Elle constitue bien un facteur à risque du burnout, mais en général, cette dernière n'est pas une condition nécessaire ou suffisante du burnout. Karasek (1979) avance en effet que regrouper plusieurs éléments sous le terme « surcharge » revient à minimiser l'importance d'autres facteurs environnementaux importants, comme les relations professionnelles ou la marge décisionnelle. En d'autres termes, la surcharge de travail est bien un facteur à risque, mais uniquement si elle est combinée à d'autres stressseurs.

3.3.3. Pression ressentie

À la bouche de tous nos participants, le mot « pression ». Cette notion est apparue d'une façon ou d'une autre dans tous les entretiens, alors que la littérature scientifique encadrant le burnout utilise très peu ce terme. Il semble que nos policiers parlent de pression de manière abstraite pour décrire différents phénomènes. Bien que j'aie trouvé peu de recherches – ou pour ainsi dire aucune – mentionnant les effets de la pression sur le burnout, je trouvais tout de même important d'en faire part, étant donné que la plupart des participants l'ont identifiée comme un des facteurs à risque du burnout.

Au sens propre, le terme « pression » désigne souvent une force ou la mesure d'une force. Au sens figuré – celui qui nous intéresse dans le cadre de ce mémoire – elle désigne « une

influence qui contraint » (Dictionnaire Larousse, 2018). Cette définition ne décrit donc aucun élément concret pouvant constituer ladite pression. Comme nous pouvons le voir dans les extraits ci-dessous, chaque participant nous parle d'éléments différents.

Par exemple, Sam nous parle de la pression qu'il ressent par rapport aux potentielles sanctions qu'un policier peut recevoir. Selon lui, être sans cesse la proie d'une sanction disciplinaire met une énorme pression sur les policiers, qui ne savent parfois pas comment gérer des situations dangereuses, par peur des représailles. Si je comprends bien ce que Sam m'explique, la pression viendrait ici de l'incertitude d'agir « correctement » et de la peur des sanctions.

« C'est que ce sont tous des gens extérieurs à la police ou des gens du cadre administratif qui viennent nous juger au niveau du disciplinaire. Où nous on est toujours sous stress à chaque fois qu'on sort, de peur de faire la moindre connerie, que ce soit mal interprété par la population, etc., de se retrouver dans les réseaux sociaux. Et puis après vous êtes poursuivi au niveau justice, vous êtes poursuivi au niveau disciplinaire. C'est une pression qui est là en permanence. » (Sam)

Toujours selon Sam, cet enquêteur de terrain, la pression peut également émaner de la relation entre la police et la population. Le regard que porte la population sur les actions des policiers joue peut-être un rôle de « surveillance naturelle », empêchant certains agents d'agir comme bon leur semble. Maintenir une bonne relation avec la population constituerait une source de pression pour les agents de police en contact avec les citoyens.

« Alors du coup ben je comprends mieux les collègues qui eux freinent des quatre fers [...] et qui auront tendance plus à prendre leur temps pour intervenir, plutôt que vouloir intervenir directement et risquer 1) de se prendre des coups, 2) de sortir, je sais pas moi, un bâton télescopique ou quoi que ce soit alors que ce serait mal interprété par la population ou par les autres. C'est un boulot en fait qui est très dur psychologiquement dans ce sens-là, en fait. Qui vous met une pression en permanence. » (Sam)

Benoit, lui, a une vision de la pression plus en lien avec la hiérarchie. Il estime que ce qui le met sous pression, ce sont les demandes des autorités policières, de ses propres chefs

de zone et des autorités judiciaires. Devoir travailler en répondant aux attentes de toutes ces personnes à la fois, c'est être « entre le marteau et l'enclume » - expression utilisée par trois de nos participants, ce qui mérite d'être notifié.

« Donc le travail du policier, il est vraiment entre le marteau et l'enclume. Il est entre le parquet et le juge d'instruction dans les devoirs judiciaires. Il est entre le citoyen et le bourgmestre en gestion négociée de l'espace public (le GNEP). Euh... et entre le pouvoir judiciaire et la hiérarchie euh... donc à moins d'être chef de corps, on est toujours – ou magistrat – on est toujours entre le marteau et l'enclume. » (Benoit)

Et enfin pour Karl, qui ne connaît le burnout que d'un point de vue extérieur, la pression vient plutôt des horaires compliqués et de l'incertitude entourant ces derniers. En effet, les policiers qui travaillent sur le terrain et ne savent jamais l'heure à laquelle ils terminent sont selon lui soumis à une pression plus importante que ceux qui travaillent dans les bureaux avec un horaire fixe.

« Des collègues qui sont par exemple à l'intervention, et soumis toujours à ce stress et à cette pression. De faire des horaires décalés, de faire des nuits, d'être rappelés en repos pour des événements bien spécifiques... Tout ce qui a trait aussi au maintien de l'ordre. Donc tout ça fait que ça peut effectivement mener à une.. Oui, un relâchement total, et à ne plus savoir se lever et aller au boulot. » (Karl)

En conclusion, la pression ne désigne pas la même chose pour tout le monde, mais elle parle à tous les participants. Lorsqu'ils identifient « une pression », il s'agit d'un stress causé par une source de pression, qui est différente pour chacun – ou différemment ressentie. Toutes ces sources de pression, qu'il s'agisse des sanctions, de la population, de la hiérarchie, des horaires ou du travail en lui-même, ont le même effet sur nos participants, mais se rapportent à d'autres facteurs à risque du burnout.

3.3.4. Reconnaissance et récompense

« Le thème qui revient : le manque de reconnaissance. C'est-à-dire qu'on ne reçoit pas de la part des personnes qu'on a aidées, peut-être une certaine hiérarchie.. Il y a toujours

« T'aurais dû, t'aurais dû faire ça », mais rarement des félicitations ou des remerciements. » (Victor)

Victor l'explique brillamment ; le manque de reconnaissance peut entraîner un burnout. Dans le cadre de sa fonction, il a pu constater à de nombreuses reprises que les personnes souffrant de burnout témoignaient d'un manque de reconnaissance de la part de leur hiérarchie ou de leurs collègues.

« Nous entendons par reconnaissance [...] la confirmation par autrui de la conviction acquise par un individu de sa propre valeur, à l'issue de différents processus d'identification. » (Renault, 2004, p.181). En d'autres termes, la reconnaissance est la confirmation, par l'autre, de la valeur qu'on s'auto-attribue. Renault (2004) explique que la reconnaissance est acquise dans le cadre de relations individuelles et pas institutionnelles, étant donné qu'une institution ne peut pas concrètement répondre aux attentes d'un individu. Tout comme nous pouvons le déduire du témoignage de Karl, c'est aux membres de la hiérarchie et aux collègues, principalement, de combler ce besoin.

« Le burnout [...] c'est avec le manque de reconnaissance. Donc y'a cet investissement total dans la fonction qu'on exerce, et de ne pas avoir de reconnaissance. Que ce soit d'un point de vue des collègues ou d'un point de vue hiérarchique. » (Karl)

Selon des sociologues, « qui ne peut se réaliser de manière productive dans le cadre de son travail n'est pas non plus en mesure [...] de saisir les chances d'épanouissement personnel » (Kocyba & Renault, 2007, p.106). Pour le dire différemment, un individu qui n'est pas épanoui professionnellement ne sera pas non plus épanoui dans sa vie privée. Pour Kocyba et Renault (2007), cela passe par la reconnaissance subjective de l'individu. Cela signifie que l'individu doit être reconnu pour lui-même – sa personnalité, ses capacités, ses performances – et non pas pour la fonction qu'il occupe.

Lorsqu'il me parle de son burnout, Sam aussi mentionne le manque de reconnaissance. Il y joint un autre terme, qu'on peut lier étroitement à celui de la reconnaissance : la récompense. Je pense que le terme « récompense » s'apparente, dans ce cas-ci, à une reconnais-

sance morale de son investissement, qui résulterait en un avantage pour Sam. Cela pourrait se traduire par des jours de repos supplémentaires, un compliment de la part de ses supérieurs, une médaille lors d'une prise de risque majeure, etc. Mais pour Sam, la récompense suprême serait que la justice soit moins clémentine envers les criminels et attribue des peines justes, qui prennent en compte le travail fourni par les policiers.

« Moi je pense que ça a été un excès de motivation et euh... Et cette motivation n'a jamais vraiment été récompensée, ni par mes autorités policières, ni par la justice au final, par les.. Allez, par les poursuites qui pourraient y avoir. » (Sam)

Clifford (1985) a mené une enquête qui permet de démontrer la relation entre la récompense et la satisfaction au travail. Des employés recevant une récompense – intrinsèque ou extrinsèque – pour leur performance sont, de manière générale, plus satisfaits par leur travail. Et il est coutume d'associer la satisfaction au travail à une augmentation de l'implication et de la motivation. À l'inverse, un manque de récompense peut donc entraîner une baisse d'implication, et donc constituer un facteur de burnout.

Une étude scientifique a même permis d'aller plus loin et a prouvé qu'un déséquilibre entre les efforts fournis et la récompense obtenue pouvait avoir des conséquences physiques sur l'individu (Violanti et al., 2018). Ces chercheurs, dont le travail porte d'ailleurs sur des policiers, ont pu déterminer qu'un manque de récompense avait des conséquences sur le taux de cortisol (aussi appelé hormone du stress). Lorsque les efforts fournis ne sont pas récompensés, le taux de cortisol est dérégulé, ce qui augmente le stress.

D'ailleurs, les participants ne demandent pas forcément de récompenses pécuniaires. Ce qu'ils entendent par récompense, ça peut tout simplement être un feedback sur leur travail ou un compliment de temps à autre. Comme nous l'explique Victor, la reconnaissance ne doit pas être automatique, mais être reconnu pour son travail peut booster un travailleur et donc améliorer sa performance.

« Et dire « Voilà, mes idées sont reconnues », elles vont peut-être pas être impliquées, mais le fait que ça soit reconnu « C'est une bonne idée, c'est bien », ou un remerciement ça me touche toujours autant après autant d'années. ...[...] Faut pas que ça soit « Je vais

faire ça pour que je sois bien vu », non pas du tout, faut pas qu'il y ait une reconnaissance automatique.... Non, il faut qu'il y ait une communication. La communication peut être aussi négative. » (Victor)

D'ailleurs, comme Victor le souligne en mentionnant que la reconnaissance ne doit pas être automatique, le terme « récompense » peut indiquer que la reconnaissance doit être méritée. Ainsi, la récompense n'est pas un dû ou une attente de la part des travailleurs, mais le résultat d'un travail reconnu à sa juste valeur, lorsque c'est mérité et justifié.

Avoir le sentiment de ne pas être reconnu dans sa sphère professionnelle fait en effet partie de la souffrance au travail (Daloz L., Balas M. L., & Bénony H., 2007). Selon ces chercheurs, cette problématique de reconnaissance mérite d'être plus amplement considérée, car elle reflète une insatisfaction professionnelle pouvant mener au burnout.

3.3.5. Communication

« En fait c'est euh.. Je ne vais pas dire que c'est.. Pas la loi du silence, mais c'est.. C'est un bazar très feutré. Les gens ne se rendent pas compte.. [...] On ne se rend pas compte. Si on ne fait pas partie du milieu, euh... Ça pourrait paraître anecdotique. Et nous quand on en parle on rit hein, fin on en rit euh.. En général. Ou ça peut être un rire certainement cynique, mais voilà. On minimise, euh.. Donc on est fort.. Fort renfermés et même euh.. Même dans le milieu, je vais dire, c'est très... Tout reste très feutré. » (Benoit)

Contrairement aux précédents facteurs de risques, la communication n'est pas explicitement identifiée comme tel par les participants. C'est lors de mon analyse que j'ai pu dégager cette thématique. En effet, et comme nous l'avons vu dans le chapitre méthodologique, il apparaît que le burnout est un sujet tabou – ou en tout cas « feutré », comme le décrit Benoit. Et il en est de même pour les situations compliquées rencontrées sur le terrain.

« En parler? [Rire] À qui ? Et comment ? C'est ça le problème, c'est à qui et comment. Comme je vous ai dit, mon cercle privé c'est quasi impossible, j'ai certainement pas envie de parler de ce genre de choses à mon cercle privé. Très bons potes policiers, oui, on en parle euh.. On en parle entre nous. » (Sam)

Sam, Benoit, Emmanuel, Gaspard... Tous me font part de la difficulté de mettre des mots sur leurs maux. Que ce soit avec leur entourage ou dans leurs relations professionnelles, il n'est pas simple de se libérer de leurs pensées négatives. Lorsqu'ils vivent une intervention stressante ou qu'ils subissent un préjudice moral – quel qu'il soit – pendant leur shift, il semblerait que peu d'occasions d'en discuter s'offrent à eux. Même si les participants ne l'expriment pas mot pour mot, il semblerait que le manque de communication soit en partie responsable du burnout, probablement parce qu'il occasionne une sorte d'isolement ou un manque de lien social.

« Pff avec ma compagne, c'est un peu.. Faut pas trop en parler, quoi, vous voyez ? Parce qu'on revient du boulot, c'est.. Ça peut être lourd. Et puis.. Avec les collègues, ouais peut-être euh... Je fais pas attention en fait. Je crois – quand on descend sur une intervention à deux ou à trois, on vit la même chose donc je sais pas si on va en parler quoi, parce qu'on ressent la même chose. » (Emmanuel)

Emmanuel estime qu'il est difficile de parler de son travail et des situations complexes qu'on y rencontre, que ce soit avec son entourage ou avec ses collègues. D'ailleurs, cet agent de quartier estime ne pas avoir besoin d'en parler avec ses collègues, puisqu'ils vivent la même chose en même temps.

Dans un recueil de littérature concernant le rapport entre la communication et le burnout, Scott (2001) avance que les individus ont absolument besoin de soutien au sein de leur milieu professionnel pour éviter les risques de burnout. Ainsi, la communication et le feedback sont des moyens pertinents de lutter contre le burnout.

Des chercheurs ont d'ailleurs mis en place un programme médical visant à améliorer le bien-être des participants. Leur méthode consiste à créer une relation entre un médecin et un individu, afin de travailler – via des séances journalières – sur la communication et la conscience (Krasner et al., 2009). Il ressort de cette étude que le niveau de bien-être est significativement augmenté, entraînant une diminution, entre autres, du risque de burnout et de dépression. Cela montre donc que la communication permet de réduire le risque de burnout.

3.3.6. Ressources, horaires et effectif

Au fil des conversations entretenues avec les participants, plusieurs facteurs organisationnels se sont manifestés. Les moyens de la police mis à mal, les horaires auxquels sont contraints les agents de police ainsi qu'un apparent manque d'effectif sont ici dépeints. Dans l'extrait de mon entrevue avec Sam ci-dessous, il exprime que le manque de moyens a eu sur lui l'effet d'un barrage. Même lorsqu'un individu est plein d'ambition et de bonnes intentions, il n'en est pas moins compliqué de se résigner aux moyens mis en place, surtout lorsqu'ils s'avèrent insuffisants.

« Les moyens à la police sont ce qu'ils sont, nous on a souvent envie d'aller plus loin, et on a envie de.. d'aller plus loin, ouais, dans l'interception des choses, etc. Mais on ne nous donne pas forcément les moyens financiers ni les moyens technologiques pour le faire. » (Sam)

« On sait très bien quand on rentre, mais on ne sait pas si on aura fini à l'heure. » (Victor)

Tout comme Victor, beaucoup des participants – si pas chacun d'entre eux – ont mentionné au moins une fois les horaires. Ils s'accordent à dire que les horaires constituent un des facteurs à risques du burnout les plus évidents, par exemple lorsqu'il y a trop d'heures de travail ou une mauvaise répartition de ces dernières.

Comme indiqué par différentes études, il existe des facteurs qui peuvent nuire à la santé physique et mentale des personnes qui travaillent en shifts – comme c'est le cas pour la police (Peterson et al., 2019). Les chercheurs identifient notamment les troubles du sommeil, le manque de régularité des horaires et enfin le manque de récupération. En effet, travailler en shifts induit peu de temps de repos entre chaque journée de travail.

Gaspard m'explique avoir fait les frais de ces horaires compliqués. Les jours se suivaient et ne se ressemblaient pas, obligeant notre agent de quartier à enchaîner des soirées, des matinées, des nuits et des week-ends complets. La charge mentale et physique que peuvent avoir ces horaires est colossale. Non seulement Gaspard s'est retrouvé physiquement et mentalement épuisé, mais ça a également joué un rôle sur sa vie de couple.

« Et puis oui, les horaires ça c'est affolant hein. C'était affreux. [...] Pendant 15 ans j'en ai quand même fait beaucoup des matins suivis des après-midi, suivis d'une journée, suivie de 8-19, suivie de la nuit, suivie d'une deuxième nuit, suivie d'un remplacement... Fin c'est tout le temps, tout le temps, tout le temps. J'ai déjà travaillé 9 week-ends d'affilée, par exemple. Complets. Plus une fois un mois – et ça aussi, ça joue beaucoup parce que... Je vais dire par exemple moi avec ma femme j'ai beaucoup de chance. Elle a supporté ces horaires de merde pendant longtemps, longtemps, longtemps. » (Gaspard)

Sam aussi m'explique que les horaires effrénés étaient difficiles à tenir, surtout compte tenu de la localisation de sa zone de police. En effet, Sam avait beaucoup de kilomètres à parcourir pour se rendre à son bureau, ce qui rendait ses journées encore plus longues. Sa vie de couple n'a d'ailleurs pas été épargnée non plus.

« Tous les déplacements qui vont vers Bruxelles, les heures de travail qui correspondaient pas forcément, ma situation de couple qui devenait un peu compliquée aussi à cause des heures que j'y faisais. » (Sam)

Comme nous l'avons vu dans ces extraits, les conséquences de ces horaires complexes peuvent être physiques, mais aussi relationnelles. Les heures supplémentaires et les horaires de nuit ont un poids sur la vie de famille et la vie de couple. En poussant l'analyse encore plus loin, on se rend compte que le travailleur peut être pris dans un cercle vicieux. Les horaires le fatiguent, ce qui peut dégrader la vie de famille, ce qui aura à son tour un impact sur la fatigue physique et émotionnelle, augmentant d'autant plus le risque de burnout.

Mais les participants à cette enquête m'expliquent qu'ils n'ont pas vraiment le choix, que cette complexité horaire est intrinsèque à leur profession. Benoit, qui a pourtant des décennies d'expérience dans la police, ne remet pas en question ce fonctionnement et le présente plutôt comme un fait, voire une fatalité. Pour lui, être policier signifie se rendre disponible. C'est ainsi qu'il travaillera des années en prestant des heures supplémentaires imprévues et en étant rappelé lors de ses semaines de repos.

« Disponibilité à fond la caisse. Donc c'était forcément 8h par jour sur le papier, mais c'était plus souvent des 10 heures, 11 heures de service par jour. Avec une semaine de rappel, de... où on était contactable et rappelable, et donc euh où on était contacté et rappelé. » (Benoit)

Une autre étude a d'ailleurs démontré qu'il existait une corrélation entre le nombre d'heures prestées par semaine et le risque de burnout (Hu N. C., Chen J. D. & Cheng T. J., 2016). Selon cette recherche, le risque de burnout est élevé chez les personnes travaillant plus de quarante heures par semaine, et encore plus élevé si l'on dépasse les soixante heures par semaine.

Enfin, Victor me parle d'un manque de personnel. Il n'est d'ailleurs pas le seul à m'avoir fait part d'un problème d'effectif. Bien que tous les participants soient de zones et de services différents, tous constatent la même chose : il n'y a pas assez de main-d'œuvre. Selon Victor – personne de confiance depuis 2017 – le manque de personnel aurait des effets néfastes sur l'humeur et le bien-être des agents de police.

« Je vois le mal-être grandir. Pourquoi ? Parce que le manque de personnel, ils sont de moins en moins pour effectuer des tâches de plus en plus dangereuses et de plus en plus nombreuses. » (Victor)

Le manque de personnel peut facilement être mis en relation avec la surcharge de travail, mentionnée auparavant. Encore une fois, un cercle vicieux peut se dessiner. Effectivement, le manque de personnel, apparemment permanent, oblige les travailleurs à travailler d'autant plus. En travaillant plus, ils accumulent de la fatigue et du stress, ce qui peut causer un burnout, qui entraîne à son tour de l'absentéisme. Et plus il y a d'absents, plus la charge de travail – et de stress – s'accumule sur les têtes restantes.

Ces problèmes organisationnels que sont le manque de personnel et de moyens ne sont pas à prendre à la légère, car ce sont eux qui sont la cause du surplus horaire auquel doivent faire face les travailleurs. Par conséquent, ils sont donc aussi des facteurs importants de stress, et par extension de burnout.

3.4. ÉVALUATION

Cette section a pour but d'expliquer brièvement le Maslach Burnout Inventory (MBI), premier outil d'évaluation du burnout utilisé à un niveau mondial. Nous verrons en quoi il consiste et comment il fonctionne, tout en gardant un regard critique sur la pertinence de ce dispositif. Enfin, nous passerons en revue quelques autres outils d'évaluation du burnout créés ces dernières années.

3.4.1. Maslach Burnout Inventory

Le MBI, très largement utilisé et étudié, a été pensé afin de mesurer les 3 dimensions du burnout identifiées par Maslach que sont (1) l'épuisement, (2) la dépersonnalisation et (3) la réduction du sentiment d'accomplissement personnel. Chacune de ces dimensions obtient un niveau faible, moyen ou élevé. Elles sont mesurées par les individus eux-mêmes, qui marquent leur accord – ou désaccord – avec une vingtaine d'affirmations via une échelle de Likert à 7 points (Maslach C., Jackson S. E., & Leiter M., 1997).

Chaque affirmation - également appelée *item* – correspond à une des dimensions de Maslach. Il y a en tout 22 items, répartis de la manière suivante :

- 9 items représentant l'épuisement émotionnel (EE)
- 5 items représentant la dépersonnalisation (DP)
- 8 items représentant la réduction du sentiment d'accomplissement personnel (AP).

Les chercheurs avancent que le MBI est un questionnaire qui ne prend qu'une quinzaine de minutes à remplir, mais qui doit être rempli dans certaines conditions, comme le respect de la vie privée et de la confidentialité (Maslach et al., 1997). Afin de ne pas influencer sur les réponses, le test présenté aux participants ne porte pas le nom « Maslach Burnout Inventory », mais bien celui de « MBI Human Services Survey ». La notion de burnout étant en plein essor à l'époque de la création de ce dispositif, les chercheurs craignaient que des a priori ou préjugés à propos de ce syndrome viennent parasiter les résultats du test.

L'objectif de cet outil, tel que décrit par Maslach elle-même, n'est pas de rendre compte d'un état de détresse personnel, mais plutôt de tirer le portrait de l'étendue potentielle du burnout au sein d'un groupe de travailleurs. À la base, le MBI est pensé pour les personnes travaillant dans le milieu de l'aide, mais il a ensuite été étendu à d'autres domaines.

Dès sa création en 1981, le MBI fut largement utilisé pour tenter de déceler le burnout chez les travailleurs. À cette époque, 90% des études menées à propos du burnout utilisaient le MBI comme instrument (Schaufeli et Enzmann, 1998, cité dans Schaufeli et al., 2001).

Bien qu'il soit le dispositif le plus connu en matière d'évaluation du burnout, le MBI est en proie à la critique quant à sa validité et sa pertinence. D'entrée de jeu, il est possible de déceler une faille dans la construction de cet outil. En effet, il permet de mesurer les trois dimensions du burnout et de leur attribuer un niveau. Mais ces dimensions étant indépendantes, il n'est donc pas possible d'additionner les scores de chacune d'elle, ou de tirer un portrait global du burnout (Olié et al., 2016). Le MBI n'est donc pas un outil qui permet de mesurer le burnout, mais plutôt d'en déterminer les aspects – séparément et indépendamment.

Selon Grebot (2019), une des limites de ce test est la représentativité des scores obtenus. Deux personnes ayant obtenu le même score n'ont pas pour autant la même expérience du burnout. À l'inverse, des scores différents n'indiquent pas forcément qu'une personne souffre plus d'un burnout qu'une autre. Étant donné que le score obtenu s'appuie sur une auto-évaluation du ressenti des individus, il est par définition subjectif et non représentatif d'un ensemble.

Des critiques ont également émané quant aux composantes identifiées et étudiées par Maslach. Lee & Ashforth (1996), entre autres, ont établi que la dimension de l'accomplissement personnel est une variable indépendante, et donc inadéquate. Selon les chercheurs, il n'existe pas de lien pouvant relier le sentiment d'accomplissement personnel avec les autres dimensions du burnout.

D'autres chercheurs remettent en question l'inclusion de la réduction du sentiment d'accomplissement dans les outils de mesure du burnout (Lheureux et al., 2017).

Enfin, l'épineux problème de l'évaluation du burnout – et donc peut-être pas uniquement du MBI – relève également de facteurs sociaux et sociétaux. Chaque individu fonctionne différemment, et il en est de même pour les entreprises et les institutions. Là où certains verbalisent en permanence leurs sentiments et mécontentements, d'autres travailleurs sont peut-être habitués à éviter de se plaindre de la charge de travail (Grebot, 2019). Ainsi, de mêmes ressentis peuvent être différemment perçus lorsqu'on utilise la méthode d'auto-évaluation du MBI.

3.4.2. Autres outils

D'autres questionnaires ont vu le jour pour évaluer le burnout, dont notamment le OLBI, le CBI, le SMBM, le BM et le Burnout Assessment Tool. Créer de nouveaux outils d'évaluation est une bonne chose, permettant peut-être une nouvelle précision. Mais il faut garder en tête qu'aucun de ces outils n'est un outil de diagnostic (Olié et al 2016).

Le *Oldenburg Burnout Inventory* (OLBI) est un outil qui a été entièrement pensé sur base du MBI. Après avoir analysé ce qui n'était pas correct dans le MBI, des chercheurs l'ont adapté pour tenter de l'améliorer. L'OLBI comprend ainsi des items formulés positivement et d'autres formulés négativement, afin de rendre compte des deux extrémités de chaque ressenti (Demerouti & Bakker, 2008). De cette manière, dans la dimension de l'épuisement, par exemple, on peut retrouver des items se rapportant la vigueur, c'est-à-dire son inverse. Ce questionnaire est axé autour de deux facteurs principaux : l'épuisement et le désengagement (Demerouti & Bakker, 2008).

Le *Copenhagen Burnout Inventory* (CBI) propose une nouvelle manière d'aborder le burnout. Ce questionnaire, composé de 19 items, dépeint trois dimensions : l'épuisement personnel, l'épuisement lié au contexte professionnel et enfin l'épuisement lié aux relations interpersonnelles (Kristensen et al., 2005). Selon Grebot (2019), ce questionnaire a

des qualités psychométriques non négligeables, faisant de ce dernier un outil de diagnostic intéressant. Malheureusement, il n'existe pas de version traduite officielle.

Le *Shirom-Melamed Burnout Measure* (SMBM) contient 14 items et est quant à lui basé sur la préservation des ressources (Grebot, 2019). Outre l'épuisement physique et émotionnel, cet outil s'intéresse également à ce que les chercheurs appellent la lassitude cognitive. Cette dernière représente « les difficultés ressenties par l'individu à se concentrer et à mobiliser ses capacités intellectuelles » (Grebot, 2019, p.148). C'est cette notion de lassitude cognitive qui fait la spécificité du SMBM.

Le *Burnout Measure* (BM) compte seulement 10 items et rend compte d'un épuisement qui n'est pas forcément lié au travail. Il a donc l'avantage d'être adaptable à des situations autres que celles subies dans un contexte professionnel, mais a l'inconvénient – si c'en est un – de ne pas rendre compte des dimensions du burnout telles qu'on les connaît (Grebot, 2019). En effet, au-delà de la notion d'épuisement, ce dispositif ne rend pas compte des autres dimensions telles que la dépersonnalisation ou la réduction du sentiment d'accomplissement personnel.

Enfin, le *Burnout Assessment Tool* (BAT) fut développé en Belgique, par des chercheurs combinant les méthodes d'induction et de déduction afin d'ancrer leur questionnaire dans une base théorique qui tient la route (Schaufeli et al., 2020). Effectivement, ces chercheurs reprochent au MBI d'avoir développé un questionnaire sans fondement scientifique. Leur questionnaire contient 34 items, se rapportant à deux niveaux de symptômes. Les symptômes centraux (épuisement, distance mentale, dérèglement émotionnel et dérèglement cognitif) et les symptômes secondaires (troubles psychosomatiques et tension psychologique).

Même dans ces nouveaux outils d'évaluation, l'influence de la conceptualisation de Maslach se fait fortement sentir. Bien qu'aucun de ces outils ne soit valable actuellement pour poser un diagnostic, il serait intéressant, dans de futures recherches, de se pencher sur l'adaptation d'un de ces questionnaires. Un questionnaire officiel validé par des instances médicales à un niveau national permettrait d'obtenir des chiffres concrets et de pouvoir les comparer entre différentes régions, professions, tranches d'âge, etc.

4. LE MÉTIER DE POLICIER ET SON EXPOSITION AU BURNOUT

Après avoir analysé en profondeur la notion de burnout, voyons comment se dessine ce dernier dans le milieu policier. Ce chapitre suivra la logique narrative et chronologique de l'inscription du burnout dans le temps. Je commencerai donc par exploiter les quelques facteurs de risque propres au milieu policier. Ensuite, je passerai en revue les étapes par lesquelles nos policiers ont dû passer pendant leur période de burnout. J'évoquerai donc les signes avant-coureurs, la crise, l'arrêt de travail et le retour au travail... Enfin, je terminerai ce chapitre par une analyse approfondie des récits de nos participants, afin de dégager les éléments et concepts qui émanent des entretiens.

4.1. FACTEURS DE RISQUE PROPRES AU MÉTIER POLICIER

Lorsque je lui demande si le métier de policier est plus risqué qu'un autre en matière de risque de souffrir d'un burnout, Gaspard m'explique qu'il ne s'agit pas d'une problématique liée au milieu policier, mais bien commune à tous les métiers d'urgence.

« Je pense que c'est propre à tous les métiers d'urgence, en fait hein. Que ce soit au niveau médical, pompiers, ambulanciers, euh.. Même agents de sécurité par exemple, parce qu'ils s'en prennent plein la gueule aussi, eux, par exemple. » (Gaspard)

Sam aussi attribue le risque de burnout aux métiers d'urgence et de terrain. Selon lui, un agent de police est plus susceptible de souffrir de burnout qu'une personne qui travaille dans un bureau avec des horaires fixes et peu de contact avec la population.

« Je pense qu'il y a d'autres professions qui vivent la même chose que nous, je pense entre autres aux pompiers, je pense entre autres à l'armée [...], je pense que les infirmiers doivent en voir des vertes et des pas mûres. Donc je pense qu'on est loin d'être euh.. D'être les seuls. Il est évident que si on prend mon épouse qui travaille à la Région wallonne, ben ils sont moins soumis au burnout que nous, parce que la pression y est beaucoup moins. Donc oui, oui je pense que la police est soumise à ce burnout beaucoup plus. » (Sam)

Patricia, quant à elle, estime que ce qui met en péril certaines professions, c'est principalement le manque de moyens. Elle considère que la police se trouve dans le même panier que tous les autres services publics.

« Je pense au même titre que tout ce qui est euh.. fin.. Infirmiers, médecins, etc. dans les urgences, euh.. les pompiers. Tous.. Tous les services publics, je pense, qui sont en sous-effectif, clairement. En manque de moyens. » (Patricia)

Les participants ne parlent donc pas de la police comme d'un cas isolé, mais estiment tout de même que le risque de burnout est plus important dans leur métier que dans la plupart des autres professions. Il existerait toutefois des facteurs de stress inhérents au métier d'agent de police. Massart (2019) identifie les situations de danger et de conflits, l'hypervigilance et une très – voire trop – importante dimension émotionnelle comme des facteurs propres aux missions policières.

Comme nous l'avons vu précédemment, Peterson et al. (2019) mènent des recherches sur ce qu'ils avancent comme étant la source principale de stress chez les policiers : le travail en shift. Selon ces chercheurs, les horaires irréguliers et les nombreux changements de services sont responsables du stress ressenti par les agents de police. De cette façon, les personnes travaillant en shift – ce qui est le cas pour la plupart des agents de police de terrain – peuvent observer des conséquences négatives sur la qualité de leur sommeil, sur leur vivacité au travail et sur leur tolérance aux situations contraignantes et dangereuses (Peterson et al., 2019).

Mais au-delà du travail en shift, d'autres facteurs ont été identifiés par les participants. Contrairement au chapitre précédent où nous voyions les facteurs à risques de burnout communs à tous types de métiers, cette section se penche sur les facteurs propres au milieu policier. Bien entendu, cela ne veut pas dire que ces facteurs sont introuvables dans d'autres professions, ni que tous les agents de police en burnout peuvent en témoigner. Mais les quatre facteurs ci-dessous ont bien plus à trait au milieu policier qu'au burnout lui-même, et ne constituent pas des facteurs de risque communs à toutes les professions.

Comme pour les facteurs identifiés dans le chapitre précédent, ceux présentés ici proviennent entièrement des propos recueillis lors des entretiens.

4.1.1. Liens avec la hiérarchie

Désaccords, tensions ou encore rapports houleux avec la direction, les qualificatifs négatifs ne manquent pas lorsque les participants abordent le thème de la hiérarchie. Il semblerait que les mauvaises relations entre les agents de police et leurs supérieurs hiérarchiques soient à l'origine du burnout de certains d'entre eux. Comme nous l'explique Victor, notre personne de confiance, la nature des rapports entre les agents de police et le patron peut avoir un effet déterminant sur le bien-être au travail. Il estime que l'ambiance au travail est bien meilleure lorsque les patrons s'intéressent à leurs employés, connaissent leur nom et ont des rapports cordiaux avec eux.

« Il y a des facteurs décisionnels au niveau de la zone : si vous avez un patron pour qui chaque membre du personnel est important, la zone va bien se porter. Si vous avez un patron qui est juste un chef d'entreprise et qui ne se souvient pas du nom de ses collègues, ça va mal aller. » (Victor)

Au-delà de l'ambiance générale, le moral de l'individu peut lui aussi être atteint par un défaut de bonne relation avec la hiérarchie. Lorsque j'écoute Sam, je comprends qu'il se sent délaissé par sa direction, et surtout peu soutenu. Lorsqu'il se sent menacé par une plainte, un jugement ou encore des préjugés sur les réseaux sociaux, il ne peut pas s'appuyer sur le soutien de ses supérieurs. Cela peut créer un sentiment d'isolement ou donner l'impression d'être mis en porte-à-faux, seul contre le reste du monde.

« La population porte de plus en plus plainte contre nous. On est de plus en plus mis dans les réseaux sociaux, souvent à tort. On est rarement défendus par notre direction également. » (Sam)

Plus tard, je décèle dans les propos de Sam ce qui pourrait être la cause de ce manque de soutien. En effet, il m'explique que les membres de la direction sont souvent déconnectés de la réalité du terrain, parce qu'ils sont eux-mêmes très loin de la vivre. En fin de compte,

il est compréhensible de ne pas pouvoir répondre aux besoins de ses employés lorsqu'on ne les comprend pas.

« Je pense entre autres à nos dirigeants, je pense qu'ils minimisent l'impact psychologique de nos interventions, etc. Mais évidemment, quand on est dans un bureau en permanence et qu'on a aucune réalité du terrain, c'est comme si je vous parlais à vous de mes interventions ; vous n'en avez qu'une vague idée, vous n'en avez pas l'odeur, vous n'en avez pas la pression psychologique, vous n'en avez pas le stress... Fin voilà ce n'est qu'un avis extérieur. » (Sam)

Même si l'on peut comprendre la source du problème, il n'en reste pas moins que le sentiment d'être incompris par ses dirigeants est néfaste pour le bien-être au travail. En poussant plus loin l'analyse, on peut imaginer qu'un manque de compréhension se transforme aisément en manque d'écoute, voire en indifférence de la part de la hiérarchie. C'est en tout cas ce dont m'ont fait part plusieurs participants à cette recherche.

« La hiérarchie pff.. On ne peut pas dire qu'elle est vraiment à l'écoute, parce qu'elle n'a pas de solution pour nous. Y'a pas de solution. Le monde il est ainsi établi que.. je sais pas. On s'en fout un peu. Oui sans les collègues je ne sais pas si je serais 'core là hein.. Parce que pff quand on voit le suivi qu'il y a euh.. Faut le faire. » (Emmanuel)

Emmanuel, qui n'a pas souffert de burnout, me dit plusieurs fois au cours de l'entretien que s'il travaille toujours pour la police, c'est grâce à ses collègues et certainement pas à ses patrons. Selon lui, ils doivent se débrouiller tout seuls pour pas mal de choses, parce qu'ils ne sont ni écoutés ni suivis par leur direction. Gaspard tient le même discours, et exprime même que ses patrons se dédouanent de toute responsabilité dès qu'il y a un problème. Il estime que tout serait plus facile s'il existait plus de communication et de remise en question de la part des dirigeants, même s'il semble penser que c'est peine perdue.

« Comme je dis toujours c'est être ignoré par la hiérarchie, parce que c'est jamais de leur faute. Alors que parfois une simple remise en question, ou simplement une discussion pour voir comment.. bah, ce qui peut y avoir, ce qu'il s'est passé, ce qui peut y avoir

moyen de faire, ben ça peut déjà aplanir beaucoup de situations. Mais bon, eux aucune remise en question, absolument aucune. » (Gaspard)

Dans un article, Buunk et Schaufeli (1999) expriment l'importance que le « contrat psychologique » entre l'employé et l'organisation soit respecté. Les chercheurs affirment que lorsque le contrat n'est pas respecté – que ce soit à propos du salaire ou de concepts plus abstraits tels que la dignité ou l'estime de soi – alors l'employé risque de réduire son investissement dans son travail. En résumé, si l'employé ne trouve pas ce qu'il recherche dans le contrat avec son organisation (ici, la police), il risque de faire preuve d'absentéisme, et peut également devenir la proie du burnout (Buunk & Schaufeli, 1999).

D'autres chercheurs avancent que la bureaucratie n'est pas toujours la meilleure option pour une organisation. Ce modèle, basé sur une hiérarchie verticale qui adopte des objectifs et des tâches fixes, a vivement été critiqué. Litwak (1961, cité dans Arches, 1991) avance qu'il est préférable d'adopter une communication non hiérarchisée et une autorité horizontale, surtout dans les contextes où la routine n'existe pas. Si l'on en croit les participants, la police serait un milieu où chaque journée est différente, et où la routine n'aurait que très peu de place. Un système hiérarchique plus souple et adapté au terrain serait donc peut-être plus bénéfique, et engendrerait moins de risque de burnout.

4.1.2. Violence

En examinant les facteurs à risque du burnout, la violence et la dangerosité du métier de policier ont été mises en évidence à plusieurs reprises. Sam, Victor, Gaspard, Karl... Tous me parlent de la violence à laquelle ils font face, et des risques qu'ils prennent au quotidien pour remplir leurs missions.

Le participant le plus explicitement atteint par cette violence est Sam, ce père de famille qui a déjà changé de service et hésite même à donner un tournant à sa vie professionnelle en changeant de profession du tout au tout. Comme établi dans l'extrait ci-dessous – et comme nous le verrons dans l'analyse approfondie des entretiens – Sam est très touché lorsqu'il est témoin de faits d'extrême violence. Il parle ici des attentats qu'il a personnellement vécus en étant en fonction et d'affaires impliquant des enfants.

« Malheureusement y'a tout le mauvais côté de la population comme je vous ai dit, la violence, tout ce qui est euh.. Allez euh, je sais pas moi, les meurtres, les attentats, tout ça. Tout ça c'est des choses qui marquent énormément, qu'on oublie jamais. Je pense entre autres des accidents avec des enfants, etc., moi c'est des choses que j'oublie pas. J'en ai vécu un au tout début de ma profession, ça fait 18 ans après, j'en rêve encore. Et je... Je parviens encore à me réveiller en pleine nuit suite à ça. » (Sam)

La thématique de la violence reviendra maintes et maintes fois lors de mon entretien avec Sam. Il est profondément changé par cette violence, et donne l'impression de souffrir d'un traumatisme. Il a changé de service pour être « plus rangé », car il craignait pour sa vie. Cette réaction n'est ni démesurée ni insensée et constitue d'ailleurs le sujet de plusieurs études. Récemment, une étude a démontré qu'être témoin de faits violents sur son lieu de travail pouvait impacter négativement l'état émotionnel (Portoghese et al., 2017). Les chercheurs affirment également que la crainte de faire à nouveau face à la violence peut entraîner l'épuisement émotionnel et augmenter le cynisme de l'individu – qui sont tous deux, pour rappel, des composantes centrales du burnout.

« Et puis aussi ben y'a tout ce qu'on voit, quoi. À un moment donné ça laisse des marques aussi. Et ça souvent, ça c'est.. je crois que c'est un schéma très classique qui revient souvent : quand on voit des grosses dégueulasseries, on n'est pas forcément.. [...] Et donc euh... Ben je me vois mal rentrer et dire à ma femme euh.. « Tiens aujourd'hui j'ai été rechercher un bébé de 3 ans dans une piscine. Il était tout bleu ». Ou « J'ai été dépendre une petite gamine de 16 ans qui s'était pendue dans sa chambre » quoi, c'est... Ou bien « J'ai retrouvé une madame encastrée dans un camion, y'avait plus sa tête ». » (Gaspard)

Gaspard aussi a fait face à des événements violents et traumatisants. Il en donne quelques exemples et exprime à quel point il est difficile de gérer cette violence, parce qu'il ne peut pas en parler comme il veut, à qui il veut. Et il y a fort à parier que le manque de verbalisation pourrait conduire à une aggravation des effets de la violence exprimés ci-dessus. Karl, quant à lui, exprime que le contact avec la misère du monde, la souffrance et la violence est ce qu'il y a de plus difficile au métier de policier. Contrairement aux idées reçues, Karl exprime que les agents de police ne sont pas des machines sans cœur, ils sont

sensibles, comme tout le monde. Et donc, comme pour tout le monde, assister à des scènes traumatisantes a des effets à long terme sur les agents de police.

« Pour moi les plus gros facteurs seraient le contact au quotidien avec ce qui se passe, en fait. Au quotidien, dans la vie des gens, parce que tous les jours on se retrouve dans l'intimité des gens chez eux. Et euh.. On voit tout ce qui s'y passe, même que ce soit un court instant, mais on peut s'imaginer tout ce qu'il y a derrière, la souffrance, que ce soit une femme qui est battue, que ce soient des enfants battus, que ça soit des gens qui vivent le décès d'un proche.. Fin, nous on emmagasine ça aussi. On n'est pas euh... Émotionnellement euh.. Je ne suis pas sans.. Sans ressenti. Je ne sais pas dire « Non, ça, ça me touche pas ». Y'a quelque chose, hein. » (Karl)

Les participants ont eu raison d'aborder la violence comme un facteur de risque du burnout. Barling (1996) identifie tout un tas de conséquences à la violence sur le lieu de travail. Selon lui, la violence aurait des conséquences néfastes sur le bien-être personnel, sur les relations de couple ou encore sur le fonctionnement psychosomatique de l'individu. Il dégage également d'autres conséquences telles que l'évitement du lieu de travail, la mauvaise humeur et l'augmentation du risque de ne plus pouvoir mettre les pieds sur son lieu de travail. Ces conséquences de la violence font écho à différents facteurs de risque et symptômes du burnout, précédemment identifiés.

« Il faut savoir que nous sommes un métier armé, quelle que soit l'arme. Qu'elle soit revolver ou peu importe l'armement, donc il faut penser au bien-être des autres par rapport au sujet. La dérive peut aller très très loin. » (Victor)

Enfin, Victor nous met en garde sur la violence qu'un agent de police peut lui-même engendrer. La police étant un métier armé, Victor attire l'attention sur les conséquences d'une attitude trop négative ou d'une exposition à la violence. Selon lui, un agent de police est plus sensible une fois qu'il a été exposé à la violence, et risque donc de déraiser plus facilement lorsqu'il utilise son arme. La violence peut donc provenir de l'extérieur, mais aussi de l'agent de police lui-même.

4.1.3. Médias, politique et population

Bien que cette thématique soit peu analysée dans la littérature à propos du burnout, elle est à mon sens très révélatrice de la particularité de la police. Il est vrai que la police se trouve entre la population, les médias et la politique. C'est une place inconfortable qui peut redoubler la pression ressentie par les agents de police. D'un côté, les agents de police doivent répondre aux directives de leurs supérieurs, qui sont orientées par la politique actuelle. De l'autre, ils sont en permanence observés par la population (et par extension par les médias).

Gaspard ne voit pas d'un bon œil la médiatisation de la police, selon lui trop théâtralisée et erronée. Les émissions à propos des agents de police, il les prend comme un affront ou une moquerie, et se dit révolté de voir une telle représentation de sa profession. Les propos de Gaspard indiquent qu'il y aurait une distorsion de la réalité. La majorité de la population n'a jamais eu affaire à la police, et ne s'en fait donc une idée qu'à partir des médias ou du bouche-à-oreille. Les gens ont alors des attentes envers les agents de police qui sont irréalistes, ce qui crée ensuite du conflit et des incompréhensions entre la population et la police. Selon Gaspard, ça pèse sur le moral, et ça a sûrement joué un rôle dans le développement de son burnout.

« Tout ce que je peux rajouter c'est de ne jamais croire tout ce qu'on voit à la télé. Un Bertrand Carroy et tout ça... C'est le pire des clowns. [...] Et cette image débile qu'on voit tous les mardis soir euh... voilà. Alors la majorité des gens qui regardent ça pensent que c'est toujours comme ça. Mais encore une fois, là aussi c'est une formidable entreprise de communication – de très mauvaise communication, mais... C'est pas la réalité, quoi. » (Gaspard)

Victor, quant à lui, me raconte qu'il se sent à la merci de la population, qui serait plus exigeante qu'elle n'en a le droit. En effet, Victor trouve qu'on traite les agents de police comme des hommes à tout faire, et que la population montre une forme de dédain ou peut-être de mépris envers les forces de police.

« La population croit que la police est à leur disposition. [...] Les gens disent « voilà, la police c'est moi qui les paye donc il faut qu'ils fassent le boulot que je leur demande » sans connaitre forcément le sujet, ça c'est une évidence. » (Victor)

Bien sûr, ce n'est pas une généralité, mais ce genre de pensée peut parasiter le bien-être d'un agent de police sur son lieu de travail, le rendant plus irascible et moins tolérant envers la population. Gaspard et Victor n'attribuent pas leur burnout qu'à la population ou l'image que cette dernière se fait de la police. Mais ils affirment sans l'ombre d'un doute que ça a joué un rôle sur la pression qu'ils ressentaient au quotidien et sur leur envie d'aller au travail. Par extension, on peut donc dire qu'il s'agit là de facteurs à risque du burnout.

4.1.4. Le policier, un homme fort

Enfin, tous les participants sans exception ont évoqué – explicitement ou non – l'importance du regard des autres. Plus précisément, ils m'ont parlé d'une sorte de « mythe de l'homme fort », selon lequel un homme, de manière générale, se doit d'être fort et de ne montrer aucune faiblesse. C'est ce dont nous parle Victor, en exprimant qu'il a beaucoup pleuré pendant sa période de burnout, mais jamais devant qui que ce soit.

« L'homme ne veut pas être diminué. Il va pleurer hein, je vous raconte pas les Kleenex que j'ai jetés, mais toujours en privé. Parce que dans le public il faut qu'un homme soit dominant, bien sûr de lui, posture magistrale... » (Victor)

Selon Sam, ce culte de la masculinité serait encore plus poussé au sein de la police. À sa bouche, le mot « faiblesse » pour décrire le burnout. Il avoue avoir été lui-même de l'autre côté et avoir sous-estimé le mal-être de ses collègues. Aujourd'hui, il éprouve de l'empathie pour ses collègues en burnout, mais reste très critique envers lui-même. Cela démontre, selon moi, à quel point le regard des autres peut être ancré en nous et avoir une influence sur la manière dont nous agissons.

« J'ai beaucoup de collègues qui étaient en burnout avant et avec qui j'en avais parlé, et je prenais ça plutôt pour une faiblesse plutôt que pour un sentiment de mal-être. J'ai toujours été très critique en fait envers mes collègues qui étaient en burnout. » (Sam)

Lorsqu'un individu est plongé en permanence dans une atmosphère masculine (et machiste, à certains égards) où chaque démonstration d'émotion est perçue comme une faiblesse, la pression qu'il ressent ne fait que s'alourdir. Sans parler des mécanismes qu'un agent de police doit trouver pour pouvoir gérer ses émotions, un tel environnement peut aisément créer des bombes à retardement en plaçant les policiers dans une position inconfortable d'isolement émotionnel. Puisqu'un agent de police ne peut pas montrer ses faiblesses, il ne peut pas non plus demander de l'aide lorsqu'il en éprouve le besoin, ce qui peut augmenter le risque de burnout.

Avant de souffrir de son burnout, Benoît aussi accordait de l'importance au regard des autres, à ce que ses collègues pourraient penser si jamais il montrait qu'il était en difficulté. Aujourd'hui, cela a bien changé, il se dit dorénavant indifférent à ce que ses collègues peuvent dire ou penser. Mais à quel prix ? Il aura fallu attendre l'implosion pour avoir ce déclic.

« Et ça renvoie forcément une image de faiblesse. Et donc de.. [silence] de quelque chose qu'on.. De quelque chose qui a priori ne serait pas accepté ou acceptable au sein de la police. Alors que c'est stupide, mais voilà. » (Benoît)

L'explosion. C'est ce qu'a subi Gaspard, en ne pouvant pas montrer ses émotions ou parler de son ressenti. Bien qu'il sache que cette culture policière est stéréotypée et qu'il ne devrait pas y prêter attention, il est malgré lui empreint de cette vision de l'agent de police infaillible, et décide donc de tout garder pour lui. C'est comme ça qu'il finira par exploser et souffrir de burnout.

« Tout qui s'entremêle et puis, bon, hein les policiers on est fort, on est père de famille, faut rien montrer, rien du tout. Et puis ben, à un moment donné ben... Après X temps d'accumulation, ça explose hein. » (Gaspard)

Dans l'extrait ci-dessous, Emmanuel montre en quelque sorte le comportement que les autres participants déplorent. Au lieu de « dénoncer » le côté testostérone de la police, il m'explique que lui a appris à tout faire tout seul, qu'il n'a besoin de personne et que finalement il ne se sent pas la proie du burnout parce qu'il s'est forgé et se sent fort. En tant que policier qui n'a pas vécu de burnout, il montre à quel point il est facile de se

sentir plus fort que ceux qui ont la « faiblesse » de souffrir d'un burnout. Emmanuel ne se veut ni désobligeant ni blessant, et n'utilise d'ailleurs pas lui-même le mot faiblesse. Mais on peut tout de même déceler des touches de la masculinité majorée dans laquelle il a toujours travaillé.

« Moi j'ai toujours appris à gérer ma vie tout seul. Je ne ferais appel à personne de toute façon. C'est... C'est un mental, en fait. Moi écoutez.. Moi j'ai fumé pendant... J'ai fumé à la mort de mon père j'avais 18 ans j'ai arrêté à 50 ans. J'ai fumé donc pendant plus de 30 ans. J'ai jamais rien pris, j'ai travaillé mon mental pendant 2 ans et j'ai arrêté de fumer, vous voyez ? Je ne vois pas pourquoi des gens arriveraient à me.. faire changer mon état comme ça. Je n'y crois pas du tout. C'est pff.. ça doit venir de la personne, il doit positiver de lui-même. Mais bon ça c'est moi, hein. Pour guérir il faut travailler son mental. Mais c'est pas évident, hein. Ça dépend de tout ce qu'il y a autour de nous hein... Pourtant des situations négatives j'en ai déjà vécu. » (Emmanuel)

Bien qu'il n'ait lui-même jamais connu le burnout, Karl connaît lui aussi des moments difficiles. Sa femme souffrant elle-même de burnout, il sait ce que c'est que de ne pas pouvoir se montrer vulnérable, sous peine que notre situation empire. Lui aussi m'explique que parler de ses « faiblesses » - que j'entends ici comme des émotions tout à fait légitimes – est presque mission impossible dans la police, et qu'en général, personne ne le fait.

« Chacun essaye de dissimuler ça et de pas le montrer, parce que c'est toujours – c'est un petit peu montrer sa faiblesse. Et euh.. À la police quand on montre ses faiblesses c'est pas forcément positif. Euh.. C'est un milieu qui est euh.. Qui est très.. Très dur, que ce soit en paroles ou autre. Et effectivement, faire preuve ou montrer sa faiblesse n'est pas quelque chose euh.. Voilà, y'a vraiment euh... C'est quelque chose qu'on tait. Dont on ne parle pas beaucoup. » (Karl)

Des chercheurs britanniques travaillant sur le burnout des agents de police anglais ont indiqué que les agents de police se pliaient à des règles implicites en ce qui concerne l'expression émotionnelle (Lennie et al., 2020). Selon eux, la culture policière mène à penser que l'expression émotionnelle représenterait une incapacité à travailler dans les règles, et une diminution de performance. Par conséquent, les agents de police annihilent

raient leurs émotions par peur d’être jugés comme incompetents. Une autre étude a analysé le lien existant entre le « travail émotionnel » - autrement dit les stratégies et l’énergie dépensées dans la gestion des émotions au travail – et le burnout. Il en ressort qu’il y aurait une corrélation négative entre l’amplification des émotions et le burnout, tandis que la suppression des émotions, dont nous parlent les participants, serait, elle, positivement liée au burnout (Andela et al., 2015). Le culte de masculinité présent au sein de la police est donc bien un facteur de risque de burnout.

4.2. LES ÉTAPES DU BURNOUT VÉCUES PAR LES POLICIERS RENCONTRÉS

Dans cette section seront présentées, dans l’ordre, les étapes du burnout dont les participants ont parlé lors de leur témoignage. Étant donné qu’il n’existe pas de consensus sur un nombre de phases ni même sur leur nom ou leur contenu, celles mentionnées ci-dessous sont des appellations arbitraires qui tentent de rendre compte du contenu des entretiens. En premier lieu, nous verrons les signes avant-coureurs, soit les éléments qui ont mis la puce à l’oreille de nos policiers lorsqu’ils ont commencé à être en burnout. Ensuite, nous aborderons la crise, comment elle s’est déclenchée et en quoi elle constitue une rupture. Après la crise vient l’arrêt de travail, par lequel sont passés cinq des participants à cette recherche – sans surprise, les cinq ayant souffert de burnout. Enfin, nous analyserons comment se passe le retour au travail (s’il a lieu).

4.2.1. Signes avant-coureurs

Sans surprise, les signes avant-coureurs identifiés par les participants sont les éléments présentés précédemment dans la symptomatologie du burnout. Ce qui ressort le plus est le changement de comportement et de caractère. Quelqu’un de très souriant qui devient d’humeur maussade, un enthousiaste qui devient pessimiste ou un bavard qui se tait tout à coup. C’est en tout cas ce qu’a constaté Victor.

« Le symptôme peut avoir, comme je vous l’ai dit tout à l’heure, le contraire du caractère initial. Donc quelqu’un qui est introverti et qui commence à rouspéter un petit peu plus,

*à dire que tout va mal dans son travail, avoir des émotions tout à fait négatives.. »
(Victor)*

L'impression de ne servir à rien, la dépréciation de soi et la remise en question sont également des éléments qui peuvent mettre la puce à l'oreille. À ça s'ajoutent l'irritabilité, la fatigue, la mise à l'écart et des potentiels troubles du sommeil. C'est quand il a commencé à avoir des difficultés pour dormir que Benoit a su que quelque chose n'allait pas.

« Je suis nerveux, donc je n'ai pas eu... je n'ai jamais eu de difficultés à dormir, mais ça arrivait de plus en plus. Boh, je mettais ça sur le stress. » (Benoit)

D'autres signes de burnout peuvent être purement physiques, comme l'augmentation de la tension ou des vomissements dus au stress. Patricia était dans un tel état de stress en se rendant au travail qu'elle finissait par en être physiquement malade.

« D'avoir la nausée en arrivant le matin au boulot, ça j'ai connu. » (Patricia)

Tous ces signes ont mis la puce à l'oreille de nos participants, mais il était trop tard pour inverser le processus. Et comme, pour la plupart, ils ne savaient pas ce qu'était le burnout concrètement, ils ont continué d'exercer leur profession sans prêter attention à ces signes. Ils ont continué à travailler sans tenter d'atténuer ce qu'ils ne savaient pas encore être un grand tournant dans leur vie.

4.2.2. Crise

Placer la crise du burnout sur une ligne du temps est évident pour certains, mais reste une énigme pour d'autres. Benoit travaillait depuis des décennies lorsqu'il a été diagnostiqué en burnout. Ce qui a déclenché la crise, c'est l'ambiance de travail qui avait changé, parce que ses supérieurs et certains juges avec qui il collaborait ont pris leur retraite en même temps. Un changement de personnel, et donc des collègues proches de lui, a été la première étape de sa descente aux enfers. Même s'il sentait que quelque chose n'allait pas, il a continué à travailler sans s'inquiéter, jusqu'au jour où il est rentré en larmes chez lui.

« Je suis rentré un jour chez moi en pleurant. Voilà, complètement décontenancé, mais... Comme ça, hein. PAN. Je savais qu'il y avait des tensions et... Que je supportais. Et puis voilà, je rentre en voiture et je me mets à chialer dans la bagnole. J'attends mon épouse qui revient un peu plus tard – elle revient vers 5h30/6h – elle arrive à 5h30/6h et là je m'effondre complètement. Et voilà, incapable de ne plus rien faire, de ne plus avoir de jugement... Amorphe, fin j'en passe et des meilleures. » (Benoit)

Lorsque j'aborde la crise de burnout, Victor me dévoile l'existence de ce qu'on appelle le *turnover*. Dans ce contexte, on parle de *turnover* lorsqu'un individu n'est plus capable de rentrer dans son bureau, de mettre les pieds sur son lieu de travail. Selon Victor, il s'agit d'un blocage psychologique qui empêche de rentrer quelque part, par peur de plus savoir ressortir et de rester bloqué.

« J'ai souvent eu le problème d'un turnover, c'est-à-dire cette pression sur le corps qui fait que vous en êtes malade. Dès que vous voyez le commissariat, le poste de police que vous avez intégré, vous en êtes malade. [...] Et la peur de la personne/du sujet, c'est de ne pas ressortir une fois rentré. Et d'être prisonnier, un peu comme une toile d'araignée. » (Victor)

Sam connaît bien ce sentiment de tétanie. C'est d'ailleurs le jour où il fut incapable de rentrer dans le commissariat qu'il comprit qu'il était en burnout. Ce moment de crise, cette rupture personnelle, peut avoir des conséquences *ad vitam aeternam*, empêchant l'individu de se sentir à nouveau à l'aise sur son lieu de travail.

« Fin voilà, je venais au travail, mais je me posais la question de savoir à quoi ça sert, mais je continuais à travailler comme je faisais avant – toujours avec la même motivation. Et puis est arrivé le mois de juillet ici, où j'arrive devant la porte du commissariat et on doit badger pour rentrer, donc on a un badge magnétique. Et mon cerveau me demande de badger, mais concrètement mon corps refuse que je badge. Et donc je suis complètement bloqué devant cette porte, tétanisé. Impossible de rentrer dans le commissariat... Et je m'écroule, voilà, je m'effondre. Euh, au point de départ je prends ça pour un signe de fatigue, fin en tout cas moi je l'interprète comme ça, parce que le mot burnout pour moi ne voulait rien dire. » (Sam)

D'autres, comme Patricia et Gaspard, n'ont pas eu un vrai moment de coupure et ont vécu la crise en plusieurs étapes, par arrêts de travail à répétition – officiellement pour d'autres raisons que le burnout – ou par dégradation de leur humeur au travail. Mais pour tous les participants, le burnout a créé une rupture, une sorte de coupure entre la personne qu'ils étaient avant et celles qu'ils sont depuis. Il y a un avant et un après-burnout, avec des conséquences sur leur vie professionnelle et leur vie privée.

4.2.3. Arrêt de travail

La plupart des participants ont été mis en arrêt de travail court au départ, qui ont été prolongés par la suite. Certains ont repris le travail rapidement, comme Sam, mais ce ne fut pas sans conséquence, comme nous le verrons dans la section suivante. Patricia est l'exemple parfait de cette difficulté à se remettre au travail après un burnout. Elle a été mise en arrêt de travail à plusieurs reprises, et a consulté différents médecins. Comme elle me l'explique, les arrêts de travail de courte durée ne règlent rien. Chaque fois qu'elle revenait au travail, elle retombait aussitôt en maladie, parce que rien n'était réglé.

« Alors ça a commencé en octobre l'année passée, donc 2021. Donc là mon médecin m'a mis d'abord 15 jours à l'arrêt, ensuite elle m'a reprolongé un mois. Euh.. je suis retournée voir ma psychiatre, qui m'a reprolongé, et j'ai repris le travail en... fin février 2022. À temps plein. Euh... donc rien n'était réglé du tout au niveau de mon stress. Après ça ben.. pff, dès que je suis arrivée au boulot j'ai fait une semaine de covid, ce qui n'a pas arrangé les choses avec ma hiérarchie. Et euh... je suis retombée en arrêt complet au mois d'avril jusque... jusqu'au premier juillet, où j'ai repris à mi-temps. » (Patricia)

Dans la police, l'arrêt de travail n'est pas vraiment un problème, car la plupart d'entre eux sont protégés et ne peuvent pas perdre leur job pour un arrêt de travail prolongé. Être statutaire de la fonction publique peut donc déjà enlever un certain poids de ses épaules et permettre aux personnes souffrant de burnout de prendre le temps de se soigner. Mais il est important de s'atteler à un réel arrêt, c'est-à-dire une coupure totale avec ce qui a trait au milieu policier. Afin de gérer au mieux un burnout, il faut entretenir le moins de liens possible avec le lieu de travail pour permettre à l'individu de se recentrer sur lui-même, ses envies et sa gestion du stress. Bien sûr, une telle coupure peut compliquer le

retour ou encourager la personne à se réorienter vers un autre service voire une autre profession.

4.2.4. Le retour au travail

Au fil des entretiens, je comprends que le retour au travail fût une étape très compliquée pour la plupart des participants. Lorsque le problème n'est pas traité ou réglé, il est évident que le retour au travail est insensé. En effet, remettre l'individu dans les mêmes conditions l'entraînera à nouveau dans un burnout. Retourner au travail après un burnout implique donc (1) d'être – ou d'avoir été – soigné pour ce diagnostic et, si nécessaire, (2) de changer les conditions de travail. Ce deuxième point peut prendre la forme d'un changement de régime – mi-temps médical, temps partiel, etc. – ou de changement de service, dans le but de travailler avec d'autres personnes ou de ne plus travailler sur le terrain.

Le retour doit être préparé et non précipité. Il faut que l'individu soit certain de vouloir revenir pour les bonnes raisons. Sam est revenu très vite au sein d'une zone de police après son arrêt de travail. Lorsque je lui demande pourquoi il a précipité son retour, voici ce qu'il me répond :

« Je pense surtout que ça a été peur de perdre le fil. Faut savoir qu'en section Enquête, tout évolue très très vite, que ce soient les lois, que ce soit le système informatique... Et puis même, vous perdez la connaissance du terrain. Et le fait de perdre tout ça, ben fait qu'à un moment donné j'avais peur à ce moment-là de revenir, d'être complètement décalé et de ne plus m'y retrouver dans mon système euh.. dans le système policier. Voilà, et puis j'ai l'autre crainte – et je pense qu'elle est pas anodine – c'est de se dire « Si j'arrête plusieurs mois, est-ce que je reviendrai ? » ». (Sam)

Sam avait peur de ne plus jamais vouloir revenir si jamais il laissait passer trop de temps. Cette crainte est selon moi révélatrice d'un diagnostic de burnout toujours bien présent. Revenir pour une « mauvaise raison » et non pas parce qu'on se sent mieux est un énorme risque de retomber profondément dans le burnout. Il le dit d'ailleurs lui-même, il n'est pas soigné et ne veut plus travailler là. Il réfléchit activement à un changement de profession radical, travaillant déjà en complémentaire dans le domaine de l'évènementiel.

Gaspard, lui aussi, est retourné au travail en dépit de sa guérison. Il avait besoin d'un salaire, et est donc revenu à contrecœur. Il m'expliquera par la suite que lui aussi envisage une reconversion professionnelle, et reste au sein de la police moins pour la vocation que par besoin.

*« J'ai envoyé un mail à mon chef de corps en lui demandant de pouvoir le rencontrer. Donc il m'a dit euh... Il m'a donné rendez-vous le 30 novembre. Je lui ai expliqué aussi, ben, que financièrement, moi, voilà... Parce que là moi j'avais même plus de revenus à ce moment-là. Je reviens pas de gaité de cœur, mais de toute façon il me faut un salaire. »
(Gaspard)*

En tant que personne de confiance, Victor estime que l'accompagnement des individus en burnout ne s'arrête pas lorsque la personne revient au travail. Il dit surtout qu'il faut préparer la personne qui souffre (ou a souffert) de burnout, mais aussi et surtout les collègues. Selon lui, les collègues peuvent replonger un individu dans de mauvaises conditions de travail sans s'en rendre compte, avec de simples mots. Une réflexion humoristique déplacée ou un commentaire comme « Voilà ta pile de dossiers, heureusement que tu reviens parce qu'on n'en pouvait plus. » instaurent directement un climat anxieux.

Le retour au travail est donc une étape cruciale, qui doit être encadrée et pondérée. Les cinq participants ayant souffert de burnout sont tous retournés au travail. Rapidement, très lentement, en une fois ou par étapes, en gardant le même régime de travail ou en le diminuant, mais tous sont passés par cette étape. De manière générale, il semblerait que cette étape fût négligée, et que le retour fût donc pénible pour tous les participants. Qui plus est, aucun d'entre eux n'est revenu pour l'amour du travail ou parce qu'il se sentait guéri. Le salaire, la crainte d'être perdu et le sens du devoir semblent tous être plus attractifs que le bien-être au travail.

4.3. ANALYSE VERTICALE DES ENTRETIENS

Dans cette section, je m'attelle à faire part des éléments pertinents qui ressortent des entretiens. Beaucoup de thèmes ont déjà été présentés dans les autres sections et chapitres, faisant partie de l'analyse transversale des entretiens. Nous avons donc pu aborder différents éléments, tels que ce que le burnout représentait pour les participants, les facteurs de risque largement développés, les symptômes, la crise et tout ce qui a trait à l'arrêt de travail. Ici, l'objectif est de se plonger dans le récit de chaque participant ayant souffert de burnout, afin d'en faire une analyse verticale et de mettre en avant les spécificités et points communs de tous les entretiens. On y retrouve donc les éléments qui méritaient d'être soulignés et qui n'ont pas encore été présentés.

4.3.1. Victor

Victor est ce qu'on appelle un enthousiaste. Il a foi en ce qu'il fait et est très fier de la fonction qu'il occupe. Dans sa petite zone de police, il a toujours été proche de ses collègues et s'est toujours senti investi d'une mission de lien social. C'est donc tout naturellement qu'il est devenu personne de confiance. Le lien social, c'est d'ailleurs ce que Victor recommande pour se remettre d'un burnout. Lorsqu'il me parle d'un éventuel retour au travail après le burnout, il m'explique qu'il faut bouger, voir du monde et reprendre contact avec ses collègues.

« Donc la méthode, c'est de bouger un peu, de revoir des collègues, d'essayer d'envisager le retour. Le retour est important, avec l'aide de la personne de confiance, puisque moi je suis là aussi pour éviter le turnover. »

« Le burnout, en fait, c'est comme je le disais au départ, non seulement un manque de communication mais un manque d'écoute, au départ. »

Tout au long de l'entretien, je sentirai ce besoin de communication chez Victor. En tant que personne de confiance, sa technique consiste en majeure partie – pour ne pas dire entièrement – à discuter avec ses collègues de manière informelle. Dans son bureau, en se promenant dehors ou encore en allant boire un café, toutes les raisons sont bonnes pour

entretenir de bonnes relations et maintenir le lien social. Il regrette le monde actuel, hyperconnecté et virtualisé, parce qu'il estime qu'il ne s'agit pas d'une vraie communication.

« On est dans un monde hyper connecté alors qu'on est en manque de communication. »

Après avoir beaucoup discuté de sa fonction de personne de confiance, Victor finira par m'avouer qu'il a lui aussi souffert de burnout. Et c'est en se plongeant dans sa propre expérience que Victor me parle d'un élément inexploré jusque-là, l'alcoolisme.

« Le burnout aussi il peut avoir cette extrémité, c'est que – moins les femmes, plus les hommes – vont se réfugier vers des sensations refuges : l'alcool, la drogue. Je vous en parle, et je vais vous le dire librement : ça a été mon cas (pas pour la drogue en tout cas). Un peu comme le dopage en fait. On s'est réfugié dans une solution passe-partout qui n'en est pas une – pour nous, oui. « Je suis bien, j'ai bu ». Le lendemain, je reprenais le boulot. Alors, ironie du sort, c'est que personne n'était au courant que j'étais alcoolique. Parce qu'on se cache bien notre jeu, je vous l'ai dit un homme est hypocrite. »

Ces sensations refuges, comme il les appelle, peuvent vite devenir des addictions et avoir des conséquences négatives sur le physique et le mental des individus. Bien que l'alcoolisme soit un sujet tabou, nous verrons que Victor n'est pas le seul à m'en avoir parlé. Il ne me cache pas qu'il était alcoolique pendant son burnout, mais qu'il arrivait à le cacher à tous ses collègues. Il dira plusieurs fois lors de l'entretien que l'homme « est un hypocrite né ». Bien qu'il décrive l'hypocrisie des autres (collègues et hiérarchie), j'ai l'impression qu'il y a aussi une part d'hypocrisie envers lui-même, qu'il se voile la face d'une certaine manière. Comme il me le dit lui-même lors de l'entretien, une des premières étapes pour guérir un burnout, c'est accepter que le burnout soit une maladie, et accepter qu'on en souffre. Et selon les dires de Victor, entre autres, c'est plus facile à dire qu'à faire.

4.3.2. Sam

Ce père de famille qui a commencé sa carrière dans une zone de police à haut risque travaille aujourd'hui dans un service d'enquête plus calme. Le burnout lui a fait prendre conscience que, bien qu'il aime son métier, risquer sa vie tous les jours n'en valait pas la peine. Il est très marqué par la violence à laquelle il a dû faire face, et est selon moi traumatisé par ses expériences passées.

« Je me rends compte qu'il y a beaucoup de choses dans le passé que j'ai passées sous silence et auxquelles personne n'a vraiment prêté attention. Et je pense entre autres bah les attentats, je pense entre autres les gros accidents de train, je pense entre autres le fait d'avoir été presque jeté devant le métro – que c'est toujours pas jugé, d'ailleurs. J'ai l'impression, en fait, que tout le monde a un peu occulté cette partie traumatisante, moi en premier. » (Sam)

Les attentats, à eux seuls, ont été la source d'un syndrome de stress post-traumatique chez beaucoup des agents de police présents ce jour-là. Mais Sam a également vécu des drames plus personnels, dont notamment une tentative d'homicide contre sa personne. Je pense que le burnout a fonctionné chez lui comme un mécanisme de protection, l'obligeant à s'arrêter et mettre en pause toute cette négativité. Toute la violence à laquelle il a assisté est toujours restée enfuie en lui, parce qu'il n'en a parlé à personne et est passé à autre chose. Il semble balayer rapidement tout ce qui pourrait montrer qu'il est fragile, tout comme il l'a fait avec le burnout en revenant à peine un mois et demi après son arrêt de travail.

Le manque de communication est récurrent chez Sam. Il n'a jamais exprimé ses ressentis après les attentats ou les autres événements qu'il a subis. Il n'est jamais allé voir de psychologue, et n'en a pas non plus parlé avec son entourage ou ses collègues. Il a beaucoup de mal à se montrer vulnérable, et trouve inenvisageable d'en parler à qui que ce soit.

« En parler? [Rire] À qui ? Et comment ? C'est ça le problème, c'est à qui et comment. Euh.. Comme je vous ai dit, mon cercle privé c'est quasi impossible, j'ai certainement pas envie de parler de ce genre de choses à mon cercle privé. [...] Je dois même dire que

même avec mon épouse, c'est très compliqué d'en parler. Parce que.. Comment voulez-vous expliquer à votre propre épouse ce que vous vivez sur le terrain ? C'est très compliqué. Je peux pas rentrer à la maison en expliquant, alors que ma fille est à table avec nous, un dossier de pédopornographie. Ou je peux pas parler avec elle d'un cadavre que j'ai retrouvé. Y'a tous les secrets de l'instruction, et puis même j'ai pas envie de rentrer avec ça à la maison. »

Au vu de tous ces éléments, il n'est pas étonnant que Sam envisage sérieusement de changer de carrière du tout au tout. Il a déjà un emploi complémentaire dans le domaine de l'évènementiel, et songe à en faire sa profession à temps plein. Il m'explique d'ailleurs qu'être policier aujourd'hui, pour lui, c'est une honte.

« On se retrouve à devoir cacher notre profession, chose que je n'avais pas il y a 18 ans. Et maintenant j'en suis à ne plus jamais dire que je suis policier. Même mes enfants je leur dis à l'école de ne pas dire que je suis policier, pour éviter qu'ils aient des problèmes avec d'autres copains, etc. Donc pour mes enfants, je ne fais pas du tout ce métier-là. Fin ils le savent que je suis policier, mais ils ne le disent jamais. Ils ne le disent jamais, c'est devenu presque une honte d'être policier.. c'est honteux quand même hein, de dire ça, mais... mais on n'est pas forcément fier partout quoi. »

4.3.3. Patricia

Patricia est une mère célibataire qui a encore beaucoup de mal à évoquer son burnout. L'entretien était pénible pour elle, tant elle se sentait mal à l'aise et avait du mal à mettre des mots sur ce qu'elle ressent. À l'heure actuelle, Patricia se déprécie toujours autant, et a un grand sentiment de culpabilité.

« J'ai l'impression d'avoir perdu beaucoup de temps, quand même. J'ai l'impression d'avoir perdu de la crédibilité aussi. Hum.... La crédibilité, beaucoup. Et sur le plan personnel.. J'ai envie de dire, oui, ben je suis tombée dans l'alcoolisme, hein. Je vais pas.. fin voilà, c'est un fait. Et je me suis fort fort laissée aller aussi pendant ce temps-là. Physiquement, j'ai arrêté de.. j'ai arrêté le sport. J'ai laissé tomber un petit peu le ménage, tout ça, toutes des choses comme ça à la maison. Je traîne toutes les tâches, quoi. »

Le burnout lui a fait perdre du temps, et elle s'en veut beaucoup de s'être laissée aller. Tout comme Victor, Patricia est tombée dans l'alcoolisme, ce qui lui a valu des blessures physiques. Elle m'explique qu'elle est tombée en burnout, ce qui l'a entraînée dans l'alcoolisme, et une fois, en ayant trop bu, elle est tombée dans les escaliers et s'est cassé un bras. Selon elle, le burnout a donc des conséquences psychologiques et physiques indéniables.

Après des arrêts maladie à répétition et des retours au travail toujours compliqués, Patricia a aujourd'hui repris à mi-temps médical. Cela lui permet de se reprendre en main à son rythme, tout en voyant une psychologue. Elle m'explique aussi l'importance du lien social, qu'elle a pu créer en arrêtant de travailler. Avec ce régime de travail, elle peut passer du temps avec sa fille, et ses amies, de qui elle s'est rapprochée en s'ouvrant à propos de son burnout.

« J'ai envie de dire, ça m'a rapproché plutôt de mes amies, parce que bah elles comprennent. Ma meilleure amie a fait un burnout aussi (elle est institutrice). Hum... ça m'a rapproché pas mal de certains collègues, aussi, qui m'ont soutenue... Et alors euh, bah le fait que j'ai beaucoup plus de temps. Je suis maman célibataire, j'ai beaucoup plus de temps pour ma fille aussi. Euh... ça m'a fait beaucoup de bien. »

L'ouverture au monde extérieur – entendu ici comme ce qui n'a trait pas à la police – semble avoir donné à Patricia le goût du changement. En travaillant moins et en s'ouvrant à d'autres personnes, elle semble avoir perdu l'envie et la motivation de travailler au sein de la police.

« Avant j'adorais aller travailler.. Mais maintenant c'est devenu.. Ben oui, c'est une obligation, quoi. Et honnêtement je reste à la police parce qu'on a un beau salaire. Si je pouvais faire autre chose, je le ferais. »

Elle aimerait changer de carrière et s'orienter vers un métier en lien avec les animaux. Si elle ne franchit pas cette étape pour l'instant, c'est principalement pour l'aspect financier, parce qu'elle gagne bien sa vie et ne pense pas trouver ce confort salarial autre part. Pour

Patricia, le burnout aura donc eu raison de tout aspect motivationnel quant au travail pour la police, outre l'aspect financier.

4.3.4. Benoit

Benoit est un agent de police expérimenté qui sait ce qu'il veut, et qui a un avis très tranché sur le burnout et le milieu policier. Il a une allure assurée, est très avenant et semble sûr de lui. Mais au fil de notre entretien, je comprends que notre rencontre est plus officieuse qu'officielle, parce qu'il n'a pas expliqué à ses collègues pourquoi nous nous rencontrions. En analysant les interactions avec les agents présents sur notre lieu de rencontre – qui n'est pas le lieu de travail de Benoit, pour rappel, mais un commissariat à mi-distance entre nos domiciles – je pense comprendre qu'il a prétexté devoir m'auditionner alors que c'est lui qui venait répondre à mes questions. Sujet tabou pour lui, ou simplement manque de proximité avec ses collègues d'une autre ville, je ne saurai pas exactement la raison de cette occultation. Ce qui est certain, c'est que le burnout est un sujet qui le met en colère. Cela se sent dans sa gestuelle, mais aussi dans ses paroles, et il finira par l'avouer lui-même :

« Ça m'énerve encore d'en parler, hein, forcément. Enfin ça m'énerve... Ben en écoutant l'intonation, on voit que c'est encore fort un peu haché hein, donc euh... »

Le terme *haché* me met la puce à l'oreille, et je ne comprends pas tout de suite ce qu'il veut dire. Mais il m'explique qu'en plus des conséquences « classiques » du burnout, comme l'irritabilité, la fatigue, la tristesse, la colère, etc., il a aussi été atteint d'une perte d'élocution. C'est le seul participant qui me fait part d'un tel phénomène, mais il montre à quel point le burnout peut ôter les capacités d'un individu.

« Moi je ne savais plus parler, donc euh... J'ai perdu mon élocution avec le burnout. Et il me reste encore quelques bribes. Je dois faire un peu comme les gens qui font... vous voyez, les gens qui bégayent ? »

Même s'il ne dira pas exactement les termes « j'étais alcoolique », la problématique de sensation refuge est également présente dans le récit de Benoit. Mais il semble que dans son cas, la consommation d'alcool servait plus d'échappatoire « de groupe », et qu'il ne

consommait pas d'alcool lorsqu'il était tout seul. Cette forme de rassemblement de collègues pour décompresser montre à la fois la facilité de tomber dans la dépendance et, une fois de plus, l'importance du lien social dans les moments difficiles.

« Je fais partie d'une génération qui aime bien la bonne chère. Et euh... On ne s'en privait pas, donc euh.. Ça permettait de décompresser. On allait manger très régulièrement au restaurant, ou on allait boire un pot après journée. C'était... Quand je dis très régulièrement, c'était très régulièrement, donc euh.. Alors effectivement : apéro, machin, bazar, vin et tout le bazar, donc euh... Et chope hein. Donc consommation d'alcool beaucoup plus.. Beaucoup plus importante. Et alors le fait de se retrouver autre part. »

Depuis son burnout, Benoit se montre indifférent à ceux qui l'entourent – tout du moins dans le cadre de son travail. Les seules personnes à qui il porte attention sont les collègues qu'il apprécie. Il est devenu bien plus catégorique qu'auparavant, et me dit « ne plus faire dans le chichi ». Au final, il apparaît que Benoit a été lassé par la situation pénible dans laquelle il se trouvait avant de déclarer un burnout, et qu'il ne fait aujourd'hui plus attention à tout ce qui pourrait nuire à de bonnes conditions de travail.

« Mais la philosophie de travail, ça je peux vous dire qu'elle a changé radicalement.[...] Je n'ai absolument aucune – mais quand je dis aucune c'est aucune hein – aucune reconnaissance ou condescendance par rapport à... aux singes que j'ai côtoyés et qui sont responsables du burnout (ou de ne pas avoir réagi). Donc le chef de corps est quelqu'un que j'ignore superbement. L'officier qui était responsable du service ; je dois travailler avec lui mais il m'est quelconque – quelconque, c'est le mot. »

Enfin, Benoit m'explique qu'il a perdu toute la passion qu'il avait pour ce métier en commençant comme gendarme en 1995. Il n'a plus autant d'estime pour la fonction de police qu'il en avait auparavant, entachée par les déceptions qu'il a connues. Il se dit également moins motivé qu'en commençant, mais insiste sur le fait qu'il faut absolument rester motivé pour rester policier, parce que c'est un métier terriblement compliqué.

4.3.5. Gaspard

Gaspard est agent de quartier et travaille dorénavant à 4/5^{ème}, depuis qu'il est revenu de son arrêt de travail pour cause de burnout. Selon ses dires, son burnout serait majoritairement dû au système policier, qui est devenu trop politisé au fil des dernières années. Il estime que la police fait un peu de l'esbroufe et tente de redorer son image auprès de la population. Il pense que la police fait belle figure en public, mais dysfonctionne en privé.

« Ça, c'est la gestion politique. En fait, le gros problème de la police c'est qu'ils ont voulu maintenant gérer ça comme une entreprise privée. Alors que par définition, le service public ne peut pas faire de bénéfices. Ou couper dans ses budgets pour des raisons... Mais alors c'est une belle entreprise de communication hein. On va vous vendre.. On va vendre tout ce qui faut pour dire tout est génial et tout ça. « Vous avez un problème ? Appelez-nous, on est là ». En fait c'est une coquille vide. »

Outre le système policier, il est aussi en colère contre les médias, et la population par la même occasion. Cette dernière serait selon lui influencée par les médias, qui donnent une mauvaise image de la police. Il va même jusqu'à dire qu'il y a une relation de haine entre la police et les médias.

« Tout ce que je peux rajouter c'est de ne jamais croire tout ce qu'on voit à la télé. [...] Mais encore une fois, là aussi c'est une formidable entreprise de communication – de très mauvaise communication mais... C'est pas la réalité, quoi. [...] On est – à quelques exceptions près – on est absolument pas du tout aimés des médias. On sert beaucoup à faire... à faire le buzz, ou à faire euh.. des très bons articles non-fondés. Et faire tous des.. Oui, tous des trucs en épingle simplement – avec des gros titres – pour euh.. Fin voilà, ils nous détestent en fait. Et en fait c'est réciproque. »

Au vu de ce qu'il pense de la police actuelle – et de la société en général – je comprends aisément qu'il ne revienne pas à la police avec un cœur rempli de joie. S'il est revenu travailler au sein d'une zone de police, c'est parce qu'il avait besoin d'un salaire. Il n'a plus la même motivation qu'avant et se dit dégoûté de ce qu'est la police aujourd'hui.

Mais rien n'y fait, on ne peut pas vivre sans argent, surtout lorsqu'on a une famille à charge.

« Je reviens pas de gaité de cœur, mais de toute façon il me faut un salaire. J'ai quand même été content de pouvoir revenir, rien que pour un salaire. Puis après, ben forcément ils m'ont remis à la même place. Donc maintenant j'y vais mais.. juste pour gagner ma thune. »

Gaspard a lui aussi envisagé de changer de carrière. C'est même allé plus loin qu'une simple idée, étant donné qu'il a passé des entretiens d'embauche. Lorsqu'il me parle d'une éventuelle reconversion, il se dit prêt à tout pour changer de métier. Mais cette fonction de police lui met des bâtons dans les roues jusqu'au bout. Il m'explique en effet qu'il a passé un entretien pour devenir conducteur de bus, mais qu'il a été refusé parce qu'il était policier, et qu'il risquait donc d'user de violence. Il aurait peut-être donc raison sur le fond : les préjugés sur le métier de policier ont encore de longs jours devant eux.

4.3.6. Synthèse

Dans cette section, nous avons pu analyser au cas par cas les éléments qui ressortaient des entretiens. Bien que chaque participant ait accentué des éléments différents, la globalité des discours est cohérente et atteste de similitudes.

J'ai pu déceler une problématique d'addiction ou de « sensation refuge » comme l'appelle Victor. L'alcoolisme a en effet frappé plusieurs participants, fortement ou moins fortement, mais toujours de manière secrète. Ce n'est évidemment pas quelque chose qu'on souhaite montrer aux autres, encore moins lorsqu'on souffre de burnout et qu'on se sent donc déjà mis à l'écart. La problématique d'alcoolisme semble réglée à l'heure actuelle pour tous les participants.

La plupart des participants – pour ne pas dire tous – ont envisagé de changer de carrière du tout au tout. Peu importe qu'ils aient ou non une autre profession, quitter la police a effleuré l'esprit de chacun d'entre eux. Et s'ils ne l'ont pas fait, c'est pour des raisons

financières. La sécurité de l'emploi au sein de la police est très confortable, et le salaire y est attractif. C'est souvent cette donnée qui fait pencher la balance.

La peur d'en parler apparaît aussi comme une thématique récurrente. Elle est liée à un autre élément, que j'ai ici désigné comme « lien social ». Il ne s'agit pas d'un mot que les participants ont eux-mêmes utilisé, mais il explicite bien l'importance du rapport à l'autre lorsqu'un individu se trouve dans une situation problématique. Que ce soit en allant voir un psychologue, en discutant avec ses collègues ou en se faisant de nouveaux amis lors de leur arrêt de travail, tous les participants ont eu et ont toujours besoin de lien social pour leur permettre d'avancer et de guérir de leur burnout. Ça n'a rien d'étonnant, étant donné que l'homme est un être social. Mais il est d'autant plus important d'être entouré lorsqu'on ne s'en sort plus tout seul et que l'on se sent dépassé, comme c'est le cas lors d'un burnout.

Certains font plus attention à la dimension psychologique du métier de policier, d'autres à l'aspect organisationnel. Tandis que Sam s'attardait sur la violence du métier d'agent de police, Gaspard en voulait à des facteurs plutôt extérieurs, comme les médias, la population et la société. Bien qu'ils aient tous vécu leur burnout différemment, ils attestent sans l'ombre d'un doute d'une diminution flagrante, si pas totale, de leur motivation. Comme nous l'avons vu précédemment, c'est une des conséquences présentes chez presque toutes les personnes souffrant de burnout.

5. TRAITEMENT ET PRÉVENTION

Avant de clore ce mémoire, il est primordial de s'intéresser à ce qui est mis en place actuellement afin de lutter contre le burnout. En effet, après avoir analysé le burnout ainsi que sa relation à la profession policière, il tombe sous le sens de s'intéresser à la prévention et aux formes de traitement qui existent. Je commencerai par faire l'état des lieux et décrire les procédés utilisés à l'heure actuelle pour lutter contre le burnout, en passant par les traitements généraux, mais aussi par ce qui a trait au milieu policier. Ainsi, je me pencherai sur l'existence des personnes de confiance, en m'appuyant notamment sur le témoignage de Victor. Enfin, j'adresserai brièvement l'existence du Stressteam.

5.1. ÉTAT DES LIEUX

Lorsqu'un agent de police – ou toute autre personne d'ailleurs – souffre d'un burnout, il est de coutume de le diriger vers un suivi psychologique ou médicamenteux, voire les deux. En effet, la solution la plus couramment proposée, outre l'arrêt de travail, est d'être suivi par un psychologue ou un psychiatre. Il n'est parfois pas simple de savoir vers qui se tourner. Certains auteurs argumentent que toutes les pratiques se valent, et que l'efficacité de chacune d'entre elle dépend de l'objectif thérapeutique visé. C'est ce qu'explique Brühlmann, dans l'extrait ci-dessous :

« Dans le travail pratique avec le patient, nous avons affaire à des éléments de méthode issus de diverses orientations thérapeutiques. Les blocages inconscients demandent une approche analytique, les attitudes à exercer quotidiennement demandent plutôt une approche par la thérapie comportementale. » (Brühlmann, 2010, p. 151).

Selon lui, la méthode à aborder dépendrait de ce que l'individu a pour objectif d'améliorer. Si le but est de changer sa façon de penser afin de ne plus être bloqué psychologiquement, alors un suivi psychologique analytique « classique » peut être envisagé. Si l'individu cherche à travailler sur son comportement, alors une thérapie comportementale est plus adaptée. Étant donné la complexité du burnout et de ses conséquences, il semble difficile de choisir l'aspect sur lequel travailler, tant les deux semblent d'une importance capitale. D'ailleurs, d'autres auteurs sont d'avis que le traitement du burnout ne porte ses

fruits que si différentes méthodes sont adoptées en complémentarité, et il est même question de méthodes de relaxation :

« Les mesures cognitives et comportementales ont semblé influencer positivement notamment sur des paramètres psychologiques, les mesures de relaxation davantage sur les paramètres physiologiques. Des traitements combinés alliant les deux approches se sont avérés les plus efficaces. » (Hochstrassera et al., 2016, p. 540).

Au sein de la police belge, lorsqu'un agent déclare qu'il est en burnout, il est d'abord en contact avec le médecin-conseil. C'est généralement ce médecin qui dirige les policiers vers un psychologue ou un psychiatre, et qui les met en arrêt de travail. Ils sont évidemment libres de consulter un psychologue privé qui n'a aucun lien avec leur lieu de travail. Outre le suivi psychologique et médicamenteux ou la relaxation, il est aussi possible de travailler sur le stress. La gestion du stress est évidemment un thème que l'on peut aborder avec un psychologue ou un psychiatre, mais il existe aussi des formations pour la gestion du stress. Ces formations sont entièrement indépendantes du milieu policier et sont organisées par des organismes extérieurs à la police.

En ce qui concerne le traitement, c'est à peu près tout ce qui est proposé aux agents de police belges lorsque leur burnout est déclaré. Quant à la prévention du burnout, elle est selon les participants peu présente, voire inexistante au sein de leurs services. Depuis 2014, le burnout est cité dans l'article I.3-1 du code du bien-être au travail, et il y est stipulé que l'employeur se doit d'évaluer les risques psychosociaux, dont le burnout, et doit prendre les mesures préventives nécessaires pour amoindrir ces risques. Mais lorsque je pose la question aux participants, tous me disent qu'ils ne voient pas de prévention, ou très peu. Comme me l'expliquent Sam et Karl, la seule prévention qu'ils ont remarquée, c'est celle à propos du Stressteam, et encore, ça ne les a pas vraiment marqués.

« De la prévention ? Pas à ma connaissance. Alors oui, je pense déjà avoir vu une affichette du Stressteam euh.. dans une salle d'attente des médecins à Namur. Mais euh très honnêtement non, autant dire que l'affichette n'est absolument pas rentrée dans ma tête, et euh.. non, on en parle pas vraiment. » (Sam)

« La seule prévention que je vois c'est le fait qu'on reçoit effectivement de la... de la pub, on va dire, en interne, concernant les services d'accompagnement – notamment le Stressteam. » (Karl)

Apparemment, la prévention du burnout consisterait principalement à disposer des affiches dans les salles d'attente du médecin-conseil, ou à envoyer des mails sur les circuits internes de la police. Aucun agent ne semble témoigner de discussion à propos des risques psychosociaux avec leurs supérieurs. Selon moi, cela s'apparente plus à de la mise à disposition d'informations plutôt qu'à une réelle prévention active.

Benoit, lui, estime qu'ils sont un tout petit peu plus avancés dans sa zone de police, grâce à la présence d'une assistante sociale, disponible pour toute aide de première ligne. Mais selon lui, personne ne va la voir par peur qu'elle soit de connivence avec la hiérarchie. Pour Mensura c'est la même chose, il est convaincu que la collaboration avec ce service constitue un conflit d'intérêts flagrant, empêchant les agents de police de se sentir à l'aise.

« En première ligne c'est notre assistante sociale, donc euh.. 100% des policiers de la zone n'iront pas la trouver, ça c'est certain. Donc ça pose déjà un problème. Et alors au service spécialisé c'est le.. La prévention au travail, donc c'est Mensura. Et pfff, là aussi c'est... Allez comment ? Mensura est juge et partie, puisqu'elle est rétribuée par la zone de police. » (Benoit)

Mensura est un service qui se dit « spécialiste de la prévention, de la sécurité et de la santé », et qui est l'alliance entre un service de prévention au travail et une caisse d'allocations familiales. Ce service n'est pas la seule initiative visant à prévenir le burnout au sein de la police belge. En effet, il est recommandé que chaque zone de police désigne une personne de confiance et au niveau fédéral, il existe également le Stressteam. Ces deux points sont détaillés dans les sections suivantes.

5.2. PERSONNES DE CONFIANCE

La personne de confiance est compétente pour tout ce qui a trait aux risques psychosociaux sur le lieu de travail, à condition qu'elle n'entreprenne que des procédures informelles. Ces personnes sont désignées par la hiérarchie, avec l'accord des membres du comité représentant les travailleurs. Chaque personne de confiance doit suivre plusieurs journées de formation portant sur la gestion des situations problématiques, sur l'entretien psychosocial et également sur l'encadrement légal des risques psychosociaux.

Victor, la personne de confiance qui s'est proposée pour me recevoir, m'explique avec entrain sa fonction. Il a lui-même vécu un burnout quelques années avant de devenir personne de confiance, et se sent donc tout à fait capable d'aiguiller des collègues qui se retrouveraient dans la même situation. Sa fonction englobe aussi les dépressions, le harcèlement au sein de la police, et tout autre problème lié au travail. Il m'explique que son job consiste majoritairement à discuter avec ses collègues, et ce de manière informelle. Il me précisera d'ailleurs qu'après tout, il n'est pas psychologue.

« On donne des infos, on donne des conseils, on guide. On ne trouve pas de solutions. Faut pas oublier qu'on est pas des pys hein. On donne surtout pas de médicaments, alors là on n'est pas thérapeutes. » (Victor)

Bien que la prévention des risques psychosociaux fasse partie de ses missions, Victor exprime qu'en général, les personnes qui ont un souci viennent le trouver directement. Il n'a pas l'impression qu'il y a besoin de prévention, ou plutôt il considère que l'effet préventif se trouve dans le climat rassurant qu'il a pu créer. Il me dit également qu'il se rend disponible en permanence pour écouter ceux qui en ont besoin, à n'importe quelle heure et n'importe où. Il est en première ligne lorsqu'un collègue cherche un soutien psychologique, et peut également diriger les agents de police vers les services adéquats (psychologue, médecin du travail, assistante sociale, etc.).

« Lorsque quelqu'un – un membre du personnel – a subi des déconfitures ou alors une intervention, quelle qu'elle soit cette intervention, elle peut venir près de moi et on appelle ça un débriefing psychologique de première ligne. » (Victor)

Victor insiste sur le secret professionnel et la confidentialité. Il ne divulgue aucune information à personne, sauf lorsque l'agent l'y autorise. Il discute alors parfois avec une psychologue, pour faire une sorte de relais vers la procédure formelle, qu'il n'a pas le droit d'entreprendre. Globalement, Victor estime sa fonction efficace, voire indispensable, et ne changerait de carrière pour rien au monde. Mais Victor travaille dans une petite zone où tout le monde se connaît, et où la criminalité est bien moindre que dans les grandes villes. J'ai l'impression que cela joue sur le climat de confiance et de bonne entente qui peut régner dans la zone. Il est plus facile de se confier à un collègue qu'on connaît qu'à une personne de confiance à qui nous n'avons jamais eu affaire, comme c'est le cas dans les grandes zones de police.

D'ailleurs, les autres participants ne partagent pas vraiment l'avis de Victor. Lorsque j'interroge Patricia sur les personnes de confiance, elle me fait comprendre que s'il y a bien une chose qu'elle n'éprouve pas envers les personnes qui occupent cette fonction, c'est de la confiance.

« Je pense qu'elles sont mal – fin, d'expérience – je pense qu'elles sont pas toujours très bien choisies. A l'époque où j'étais à la zone XXX euh.. Un de mes collègues a été désigné personne de confiance, mais je sais.. Je le connaissais très bien, c'était pas quelqu'un de confiance du tout, quoi. Je sais pas sur quelle base on sélectionne ces gens-là. » (Patricia)

Gaspard non plus n'a pas de dispositions favorables à l'égard de ce concept de personne de confiance. Il préfère se confier à ses amis ou ses collègues proches plutôt que de parler avec une personne référente, qui ne fait pas partie de son cercle privé. Au vu du reste de l'entretien avec Gaspard, je suis persuadée que ce rejet des personnes de confiance provient de son indignation à propos de la hiérarchie et du système policier tout entier. Il a mis beaucoup de distance entre sa sphère privée et sa sphère professionnelle, et fait dorénavant confiance à très peu de personnes sur son lieu de travail.

« Je crois pas en toutes ces conneries-là moi. Je.. Mes personnes de confiance c'est mes potes et puis voilà. Ça c'est... Ça c'est un très bel outil de communication sans rien derrière. [Silence] Parce que oui, des référents on en a pour tout hein. Mais bon ça sert à rien. » (Gaspard)

Les personnes de confiance peuvent vite obtenir l'étiquette de « bras droit des supérieurs ». Puisque les agents de police sont persuadés que la hiérarchie est au courant de ce qu'il se dit dans les bureaux des personnes de confiance, ils sont très réticents à engager une conversation sur leurs sentiments. Ce qui ressort des entretiens, c'est que ce système n'est pas correctement mis en avant ni correctement expliqué aux agents de police. Le rôle de la personne de confiance est majoritairement mécompris, et donc méprisé par les autres agents de police, qui n'y voient pas d'intérêt. Mais encore une fois, il faut garder à l'esprit que les avis peuvent diverger d'une zone à une autre et que le rejet absolu des personnes de confiance n'est pas un fait établi. Il s'agit peut-être ici simplement de l'avis des participants qui constitueraient une minorité dans la réalité.

5.3. STRESSTEAM

Afin d'en apprendre plus sur le fonctionnement interne du Stressteam, je prends contact avec eux pour obtenir un rendez-vous. À ce moment-là je ne le sais pas encore, mais je me lance dans un véritable parcours du combattant. Que ce soit au téléphone ou par mail, mes interlocuteurs – une personne différente presque à chaque fois – me répondent qu'ils seraient ravis de me recevoir, mais que c'est compliqué. J'assiste à un silence radio pendant des semaines, plusieurs reports de rendez-vous pour maladie et une annulation parce que la personne qui m'avait donné rendez-vous avait quitté le Stressteam entre-temps. Tant bien que mal, je finis par obtenir un rendez-vous et me rendre personnellement au Stressteam dans le courant du mois d'avril – soit six mois après avoir pris contact avec eux initialement.

Juliette, psychologue de formation, est la personne qui a pu se libérer pour me recevoir. L'entretien s'est déroulé sans encombre, outre le fait que je n'étais pas autorisée à l'enregistrer pour des raisons de confidentialité. En discutant avec Juliette, je comprends très vite pourquoi mes demandes de rendez-vous furent maintes fois reportées. La charge de travail qui repose sur leurs épaules est colossale, et ils ne savent plus où donner de la tête.

Le Stressteam est un service de la police fédérale qui engage des psychologues et des assistants sociaux. Ils travaillent pour la police locale et fédérale et ont pour spécialité le stress et le syndrome de stress post-traumatique. Le travail du Stressteam peut se découper en trois parties : les suivis psychologiques dits « classiques », la prévention et enfin la psychologie de crise. En effet, les employés du Stressteam se relaient pour fournir un service d'urgence vingt-quatre heures sur vingt-quatre et sept jours sur sept. Quant à la prévention, des séances de formation sont organisées, notamment autour du burnout, toujours par les mêmes employés. Ce sont donc les mêmes personnes qui se chargent des trois facettes du Stressteam, et ils sont peu nombreux pour la charge de travail que cela représente. Et pour ne rien faciliter, ils travaillent dans les bureaux de la police fédérale à Bruxelles, mais doivent également se déplacer lorsque c'est nécessaire, afin de ne pas obliger tous les agents de police à se déplacer. Tout cela justifie aisément la longue attente avant notre rendez-vous.

En discutant avec les participants, j'ai pu identifier trois facteurs de réticence lorsqu'un agent de police est amené à faire appel au Stressteam : le lien avec la hiérarchie, les déplacements et enfin le regard des autres (majoritairement les collègues).

Premièrement, les agents de police ont dans l'esprit que le Stressteam est en relation étroite avec la hiérarchie, et qu'on ne peut donc pas leur faire confiance. Beaucoup de personnes souffrant de burnout font un rejet total de tout ce qui se rapporte à leur profession, et préfèrent donc trouver d'autres solutions que de faire appel au Stressteam. Comme nous l'explique Victor, qui est quotidiennement le relais entre ses collègues et le Stressteam, un des plus gros freins à cette démarche est d'imaginer que la direction pourrait être mise au courant de ce que vous reprochez à la police.

« Plusieurs personnes m'ont dit « Stressteam, ce sont des flics, donc la direction générale de la police va être au courant ». Ce qui est faux, c'est archi faux, mais voilà les rumeurs, les idées préconçues, arbitraires font bon ménage, et là malheureusement j'ai perdu mon combat... Parce que la personne n'ira jamais, mais alors jamais au Stressteam. Se déplacer, vous imaginez un peu... Vous avez vécu une situation traumatisante, quelle qu'elle

soit cette situation, et vous dites à la personne « Écoute, tu dois aller à Bruxelles mon pote ». (Victor)

Victor met également le doigt sur un autre frein : les déplacements. Lorsque l'on vient d'une petite zone locale dans le Hainaut ou dans les profondeurs du Luxembourg, se déplacer jusqu'à Bruxelles est une contrainte non négligeable. Sans parler de la qualité des transports en commun en Belgique, la fatigue émotionnelle et physique dans laquelle le burnout plonge l'individu suffit à décourager qui que ce soit de faire le trajet. Comme mentionné précédemment, les travailleurs du Stressteam peuvent se déplacer, mais pas tous les jours. Et la plupart des agents de police ne savent pas qu'ils peuvent le faire, parce qu'ils ne sont pas mis au courant. Gaspard aussi me parle de cette contrainte de déplacement, et il a même l'air de savoir à quel point le Stressteam est débordé. Il sous-entend que cela aussi peut être une raison de ne pas faire appel à eux, pour ne pas augmenter leur charge de travail.

« Comme pour tout, la théorie est très belle, c'est nécessaire. Mais c'est pour la pratique qui... Oui parce que là par exemple, je sais bien que si quelqu'un de chez moi doit avoir à faire au Stressteam, soit, si c'est vraiment un cas exceptionnel, elles viennent sur place – mais donc il faut déjà aller jusqu'à Anseremme, enfin jusqu'à Namur, enfin bref. Voilà, et elles sont aussi débordées, donc euh... Voilà. Et rien que de ce fait-là, beaucoup de gens (c'est certain) ne font même pas appel à eux, parce que... On garde du bon sens quand même quoi, du bon sens logique. » (Gaspard)

Enfin, la peur du regard des autres et des préjugés peut aussi empêcher un policier de pousser les portes du Stressteam. C'est ce que nous explique Sam, qui s'est senti très mal à l'aise lors de sa visite chez le médecin-conseil. Il avait l'impression que tout le monde le regardait, et voulait juste s'enfuir en courant.

« Moi la première fois qu'on m'a parlé du Stressteam, c'est quand j'ai été chez le médecin-contrôle, chez qui j'étais très gêné d'être. Je me suis retrouvé dans cette salle d'attente.. Si j'avais pu mettre une cagoule pour pas qu'on me reconnaisse, je l'aurais fait. Parce que j'étais gêné d'aller chez le médecin, j'étais gêné d'être dans la salle d'attente

et que mes collègues me voient dans cette salle d'attente. Et donc tout ce que je demandais c'était de pouvoir repartir au plus vite. » (Sam)

Je comprends ce que Sam m'explique. En me rendant moi-même au Stressteam, j'ai pu vivre ce qu'un policier vivrait s'il avait rendez-vous. Les bureaux se trouvent dans les locaux de la police fédérale à Bruxelles. Comme l'entrée n'est pas indépendante, on se retrouve directement dans l'entrée de la police fédérale. On peut très vite se sentir observé et mal à l'aise, parce qu'il y a beaucoup de passage et tout le monde nous voit pendant que l'on patiente. L'employé à la réception appelle par téléphone la personne avec qui on a rendez-vous, et absolument tout le monde peut l'entendre, ce qui constitue un manque flagrant de confidentialité. Je conçois tout à fait qu'une personne qui vient pour consulter pour un burnout puisse se sentir mal à l'aise et observée.

Bien que les participants soient majoritairement pessimistes quant à l'efficacité du système du Stressteam, certains trouvent tout de même que l'initiative fonctionne. Karl suggère que si le Stressteam était indépendant de la police, il ne fonctionnerait pas, car les travailleurs ne comprendraient pas le vécu de terrain, et qu'ils ne pourraient de toute façon pas en parler à cause du secret professionnel.

« Moi je trouve que le système est quand même bien fait. Parce que moi j'estime aussi que quelqu'un qui serait en dehors de la police ne pourrait peut-être pas comprendre ce qu'on vit ici. Et la manière dont on réagit à certaines interventions, parce qu'il y a toujours ce cadre aussi de secret professionnel qui est là. » (Karl)

En ce qui concerne l'axe préventif du Stressteam, il comprend des cours, des formations et des flyers. Lorsque je demande à Juliette s'ils donnent les formations à tous les agents de police, j'apprends que c'est sur base volontaire, et qu'il faut que les agents s'inscrivent s'ils veulent assister à un cours ou une formation. Il serait en effet difficile de faire autrement, mais pour sensibiliser un maximum de personnes, il faudrait rendre des formations obligatoires, car elles ont sans doute plus d'impact que des flyers. Cela permettrait à chaque agent de police de savoir ce que sont les risques psychosociaux et le burnout, ce qui diminuerait peut-être le stéréotype de « l'homme fort » mentionné précédemment.

Malheureusement, les moyens du Stressteam ne sont pas illimités, ils manquent de personnel, de temps, ou des deux. Il n'y a pas de séparation entre le côté préventif et le côté traitement, qui mériteraient selon moi d'être séparés en deux groupes de travailleurs. Juliette m'explique également que ses horaires sont aléatoires et très chargés. Les semaines ne sont jamais identiques et ils ont beaucoup de dossiers à traiter par tête. Tous ces éléments montrent que même les professionnels du stress et du burnout peuvent souffrir de burnout.

6. CONCLUSION

Ce mémoire envisageait de rendre compte du vécu singulier des agents de police ayant souffert – ou souffrant toujours – de burnout. Nous nous sommes penchés sur le récit de huit policiers, afin d’entrer dans leur expérience du burnout et en déceler les tenants et aboutissants. Bien que bon nombre de symptômes et de facteurs de risque soient communs à tous les participants, leur vécu n’en reste pas moins singulier. Chaque agent de police ayant participé à cette recherche a expérimenté le burnout à sa manière, certains facteurs étant plus importants que d’autres.

Après avoir établi qu’il était difficile de définir précisément le burnout dû à sa complexité et sa singularité, nous avons pu énumérer les facteurs de risque directement identifiés par les participants. La surcharge de travail, le manque de reconnaissance et le manque de moyens ont notamment été mis en avant. Ces facteurs étant communs à toute expérience de burnout, nous nous sommes ensuite penchés sur les facteurs propres au milieu policier. Il ressort de ce mémoire que les facteurs les plus susceptibles d’augmenter le risque de burnout chez les agents de police sont la violence inhérente au métier de policier et les mauvais rapports avec la hiérarchie. Les préjugés à propos de la toute-puissance de l’homme ainsi que des rapports houleux avec les médias et la population peuvent également impacter négativement le risque de burnout chez les agents de police. En entrant en profondeur dans le récit individuel des participants, de nouveaux éléments sont apparus, principalement concernant les conséquences du burnout. Nos agents de police ont pu témoigner d’alcoolisme, de changement de carrière, de la honte de parler de leur burnout et enfin du besoin de lien social pour s’en sortir.

Pour conclure ce mémoire, j’aimerais présenter les quelques propositions formulées par les participants quant à de potentielles solutions pour guérir ou empêcher, au moins en partie, un burnout au sein de police. Il n’existe pas de solution miracle au burnout, et c’est souvent du cas par cas. Il s’agit surtout de trouver quelle solution est la plus adaptée à chaque individu. Mais comme nous l’avons vu, les participants ont fait preuve d’un fort pessimisme à propos de la prévention et du traitement actuellement mis en place pour

lutter contre le burnout. Ils se disent tous mécontents des options mises à leur disposition, et partagent avec moi de nouvelles idées. Les propositions évoquées ici émanent donc directement des participants ayant souffert de burnout. Il me semblait essentiel de rendre compte des idées apportées par les agents de police, étant donné que c'est à eux que s'adressent les différentes méthodes et actions mises en place.

Une des thématiques les plus présentes lorsque j'abordais les potentielles solutions au burnout s'est avérée être le sport. Plusieurs participants ont évoqué le sport comme un bon traitement contre le burnout, mais aussi comme une forme de prévention. Il est aisé de formuler l'hypothèse selon laquelle pratiquer un sport permettrait de réduire le stress ressenti, et par conséquent également réduire le risque de burnout. Une étude a par ailleurs démontré que l'exercice physique avait permis de diminuer de 30% les symptômes dépressifs chez les personnes atteintes d'une maladie chronique (McKinney et al., 2016). Les chercheurs ajoutent que l'activité physique serait apparemment plus efficace que les thérapies pharmacologiques dans le cadre du syndrome de dépression. Nos agents de police aimeraient bénéficier d'une salle de sport au sein de leur zone. Il est possible que des heures allouées au sport dans le cadre de leur fonction leur permettent de se défouler, de réduire leur stress et de se débarrasser d'une forme de négativité. Certaines zones de police sont déjà équipées d'une salle de sport, mais ce n'est ni une norme ni une obligation.

Victor va plus loin et émet l'idée que chaque zone de police devrait engager un coach sportif et former les personnes de confiance à la sophrologie. Il est persuadé qu'allier activité physique et bien-être psychologique diminuerait presque de moitié le nombre d'absences au sein des services de police. Victor est plein de bonnes intentions, mais ses propositions sont quelque peu utopiques. Compte tenu du manque de moyens de la police, il est peu probable que la priorité se porte sur le recrutement de personnel « bien-être ». Une première étape serait déjà d'allouer quelques heures de sport par semaine à chaque agent de police. Mais encore une fois, ce n'est pas si facile. Karl m'explique qu'il a droit à une heure de sport par semaine au sein de sa zone de police. C'est extraordinaire, me dit-il, mais il ne profite jamais de cette heure et préfère faire du sport pendant son temps

libre. En effet, une heure ce n'est pas assez selon lui, mais il comprend que la police ne puisse pas en offrir plus.

Bien que le sport soit un défouloir et une source non négligeable de bien-être physique et mental, il paraît plus raisonnable de lui accorder le titre de coup de pouce plutôt que celui de solution. On ne peut en tout cas pas parler d'une solution réaliste au vu de la situation actuelle. Aménager une salle de sport dans chaque zone de police et permettre à chaque agent de s'y rendre plusieurs heures par semaine est un projet envisageable, mais uniquement si les conditions de travail le permettent, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui.

Tout le monde est différent, et tout le monde communique aussi différemment. C'est en m'appuyant sur ces observations que je me suis penchée sur des thérapies alternatives. Au lieu de proposer un suivi psychologique classique, pourquoi ne pas proposer des alternatives afin de trouver celle qui convient le mieux à la personne concernée – ou combiner la thérapie classique avec une autre forme de traitement. Certaines personnes n'envisagent pas de s'ouvrir en parlant en tête à tête avec un psychiatre ou un psychologue, et préféreraient peut-être s'exprimer différemment, que ce soit par le biais de l'art, d'un contact avec les animaux ou encore d'un groupe de parole.

Karl, dont la femme est en burnout, m'apprend l'existence de l'art-thérapie. Il ne s'agit pas d'un traitement à proprement parler – car l'art-thérapie ne prétend pas soigner – mais bien d'un exutoire permettant à l'individu de se retrouver avec lui-même et de se sentir mieux. Klein (2007) définit l'art-thérapie comme suit :

« Ce travail subtil qui prend nos vulnérabilités comme matériau, recherche moins à dévoiler les significations inconscientes des productions qu'à permettre au sujet de se recréer lui-même, se créer de nouveau, dans un parcours symbolique de création en création. L'art-thérapie est ainsi l'art de se projeter dans une œuvre comme message énigmatique en mouvement et de travailler sur cette œuvre pour travailler sur soi-même. L'art-thérapie est un détour pour s'approcher de soi. » (p. 57)

Des chercheurs ont récemment tenté de répondre à la question de l'efficacité de l'art-thérapie. Dans leur article, Regev & Cohen-Yatziv (2018) recensent et comparent différentes études menées entre 2000 et 2018 afin de mesurer l'impact de l'art-thérapie. Malheureusement, les recherches étudiées sont peu nombreuses, portent sur des populations hétérogènes et se basent sur des durées de traitement tout à fait différentes. Mais Regev & Cohen-Yatziv ont tout de même pu déterminer que l'art-thérapie pouvait réduire le stress, l'anxiété et le burnout – la population étudiée ici étant les professionnels de la santé. De futures études à plus grande échelle sont nécessaires afin de pouvoir attester d'une réelle efficacité.

La zoothérapie, elle aussi, pourrait venir en aide aux personnes souffrant de burnout. Patricia m'en a brièvement parlé, ayant elle-même un pied dans le monde de l'hippothérapie et étant très fan des animaux de manière générale. Tout comme pour l'art-thérapie, il est difficile d'attester d'une efficacité sans faille en ce qui concerne la zoothérapie. Matuszek (2010) a montré que les thérapies avec les animaux permettaient de réduire le niveau d'anxiété, le niveau de stress et le sentiment de solitude. Mais d'autres recherches sont nécessaires, notamment à propos de la zoothérapie dans les cas de burnout, car peu d'informations sont disponibles à ce sujet.

Ces thérapies alternatives ne constituent pas une liste exhaustive, ce sont des exemples parmi d'autres. Et il ne s'agit bien sûr pas d'imposer ces alternatives aux personnes en demande de soins. Il s'agit plutôt qu'elles figurent sur une liste de services disponibles. Ainsi, lorsqu'un agent de police s'adresse à ses autorités pour obtenir un suivi ou avoir accès à un traitement, il aurait le choix plutôt que d'être dirigé d'office vers un psychologue.

Il ressort également des entretiens que les policiers aimeraient un meilleur encadrement de la fonction de police, en veillant à ne pas dépasser les quotas horaires. Peterson et al. (2019) avancent qu'il est impossible de supprimer le travail en shift des policiers, étant donné la nécessité d'avoir des travailleurs 24h/24. Mais les chercheurs proposent de réguler la fréquence des nuits, la durée des shifts et mieux contrôler les heures de travail. Selon eux, cela améliorerait les performances des agents de police. Réguler les horaires

pour améliorer la santé mentale et physique des agents est une bonne idée. Mais elle implique de pallier le manque de personnel, ce qui semble utopique. Ce que je comprends dans les entretiens que j'ai menés, c'est que les policiers aimeraient une meilleure répartition des moyens financiers de la police, afin de diminuer le risque de burnout des travailleurs. En effet, si les moyens permettent d'engager du personnel, de faire de la prévention ou de mieux s'occuper des cas de burnout, alors les risques seraient amoindris. À court terme, cela semble impossible. C'est peut-être envisageable à long terme, mais le burnout n'est pas la priorité dans le budget et c'est compréhensible, étant donné que ça ne touche pas tous les agents de police. Les moyens financiers sont utilisés à des fins plus générales, comme le personnel, le matériel, etc.

Assurer la confidentialité des suivis psychologiques permettrait également aux personnes souffrant de burnout de mieux appréhender le processus de guérison. Par exemple, il faudrait que les bureaux du Stressteam soient dans des bâtiments indépendants, où les policiers ne risquent pas de croiser leurs collègues et ne se sentent pas observés par tout le monde. Outre l'amélioration de la confidentialité au sein de la police, les participants m'ont également parlé d'organismes indépendants. Afin d'éviter tout conflit d'intérêt, et surtout pour ne plus avoir de contact avec leur vie professionnelle lorsqu'ils sont en burnout, ils trouvent que des organismes dotés d'une indépendance financière et décisionnelle seraient plus adaptés.

Enfin, une dernière solution serait de trouver un moyen de travailler sur le culte de la masculinité. C'est probablement difficile d'imaginer un changement significatif dans les mentalités de tous les agents de police, tant c'est ancré dans la profession et dans la société. Mais ce machisme, si on peut appeler ça comme ça, contribue au tabou autour du burnout et provoque une pression sur les épaules des agents de police. Les participants ne m'ont pas donné d'idées concrètes pour y arriver, et je peine aussi à en trouver. Il s'agit d'un changement radical de mentalité qui ne va pas se produire du jour au lendemain. Des campagnes pour engager plus de femmes dans les services de police pourraient peut-être aider. Autrement, améliorer la communication et la prévention à propos des risques psychosociaux permettrait de les normaliser et de les rendre moins sujets à la critique.

Je termine ce mémoire sur ces propositions, pleine d'ambitions quant aux prochaines recherches. Il y a fort à parier qu'une enquête mêlant recherche quantitative et qualitative à propos du burnout au sein de la police belge permettrait de tirer des conclusions générales, et donc de mieux gérer cette problématique au quotidien. Quant aux propositions concrètes de nos participants pour atténuer le désordre psychique qu'est le burnout, elles mériteraient qu'on leur porte une attention toute particulière, émanant directement des agents de police concernés. La recherche a donc encore de beaux jours devant elle.

7. BIBLIOGRAPHIE

- Anadón, M., & Guillemette, F. (2006). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive. *Recherches qualitatives*, 5(1), 26-37.
- Andela, M., Truchot, D., & Borteyrou, X. (2015). Emotional labour and burnout: Some methodological considerations and refinements. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 47(4), 321.
- Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A. M., Imbert, P., & Letriliart, L. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *Exercer*, 84(19), 142-145.
- Arches, J. (1991). Social structure, burnout, and job satisfaction. *Social work*, 36(3), 202-206.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Barling, J. (1996). The prediction, experience, and consequences of workplace violence. *Violence on the job : Identifying risks and developing solutions*, 29-49.
- Bioy, A., Castillo, M. C., & Koenig, M. (Eds.). (2021). *Les méthodes qualitatives en psychologie clinique et psychopathologie*. Dunod.
- Brühlmann, T. (2010). Burnout et dépression-chevauchement, délimitation. *Forum Med Suisse*, 10(8), 148-151.
- Buunk, B.P. & Schaufeli W.B. (1999). Reciprocity in interpersonal relationship: An evolutionary perspective on its importance for health and wellbeing. *European review of social psychology*, 10, 260-291.
- Cherniss, C. (1980). Staff burnout: Job stress in the human services.

- Clifford, J. M. (1985). The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365–385.
- Cordes, C. L., Dougherty, T. W., & Blum, M. (1997). Patterns of burnout among managers and professionals: A comparison of models. *Journal of Organizational Behavior*, 18(6), 685-701.
- Daloz, L., Balas, M. L., & Bénony, H. (2007). Sentiment de non-reconnaissance au travail, déception et burnout: une exploration qualitative. *Santé mentale au Québec*, 32(2), 83-96.
- Dejours, C. (2007). Vulnérabilité psychopathologique et nouvelles formes d'organisation du travail (approche étiologique). *L'information psychiatrique*, 83, 269-275.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2008). The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement. *Handbook of stress and burnout in health care*, 65-78.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., Schaufeli, W. (2001). The Job Demands–Resources Model of Burnout. *The Journal of applied psychology*, 86(3). 499-512.
- Drapeau, M. (2004). Les critères de scientificité en recherche qualitative. *Pratiques psychologiques*, 10(1), 79-86.
- Edelwich, J. et Brodsky, A. (1980). *Burnout, Stages of Disillusionment in the Helping Professions*. New York, Human Sciences Press.
- Etzion, D. (1987). Burning out in management: A comparison of women and men in matched organizational positions. *Israel Social Science Research*, 5(1-2), 147–163.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of social issues*, 30(1), 159-165.
- Freudenberger, H. J., & Richelson, G. (1980). *Burn-out: the high cost of high achievement*. Garden City, N.Y., Anchor Press.

Grebot, É. (2019). Chapitre 3. Le burnout : du processus d'épuisement au syndrome d'épuisement professionnel. *Les pathologies au travail: Stress, burnout, workaholisme et harcèlement. Approche intégrative*, 111-182.

Hansez I., Rusu D., Firket P. & Braeckman L. (2019). Évolution 2010-2018 du burnout en Belgique et intérêt de l'utilisation conjointe de deux outils de diagnostic. Rapport final, SPF Emploi. <https://emploi.belgique.be/fr/projets-de-recherche/2019-etude-du-burnout-dans-la-population-belge>, page consultée le 3 juillet 2023.

Hennings, J. M., Ising, M., Uhr, M., Holsboer, F., & Lucae, S. (2021). Effects of weariness of life, suicide ideations and suicide attempt on HPA axis regulation in depression. *Psychoneuroendocrinology*, 131, 105286.

Hochstrassera, B., Brühlmannb, T., Cattapanc, K., Hättenschwilerd, J., Holsboer-Trachslere, E., Kawohlf, W., ... & Keckk, M. E. (2016). Le traitement du burnout, partie 1: principes fondamentaux. *Forum Médical Suisse*, 16(25), 538-541.

Hu, N. C., Chen, J. D., & Cheng, T. J. (2016). The associations between long working hours, physical inactivity, and burnout. *Journal of occupational and environmental medicine*, 58(5), 514-518.

Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif: à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherches en soins infirmiers*, 102(3), 23-34.

Incapacité de travail de longue durée : Combien de burnouts et de dépressions de longue durée ?, INAMI. (2022). <https://www.inami.fgov.be/fr/statistiques/indemnites/Pages/incapacite-travail-longue-duree-combien-burn-outs-depressions.aspx>, page consultée le 3 juillet 2023.

Josse, E. (2008). *Le burn-in et le burn-out*.

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 24(2), 285-308.

- Klein, J. (2007). L'art-thérapie. *Cahiers de Gestalt-thérapie*, 20, 55-62.
- Kocyba, H. & Renault, D. (2007). Reconnaissance, subjectivisation, singularité. *Travailler*, 18, 103-118.
- Krasner, M. S., Epstein, R. M., Beckman, H., Suchman, A. L., Chapman, B., Mooney, C. J., & Quill, T. E. (2009). Association of an educational program in mindful communication with burnout, empathy, and attitudes among primary care physicians. *Jama*, 302(12), 1284-1293.
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & stress*, 19(3), 192-207.
- Lapassade, G. (2002). Observation participante. *Vocabulaire de psychosociologie*, 375-390. Toulouse: Érès
- Larousse. (2018). Pression. Dans *Larousse Poche 2018*.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of applied Psychology*, 81(2), 123-133.
- Leiter, M. P., & Schaufeli, W. B. (1996). Consistency of the burnout construct across occupations. *Anxiety, stress, and coping*, 9(3), 229-243.
- Lennie, S. J., Sarah, E. C., & Sutton, A. (2020). Robocop-The depersonalisation of police officers and their emotions: A diary study of emotional labor and burnout in front line British police officers. *International Journal of Law, Crime and Justice*, 61, 100365.
- Lheureux, F., Truchot, D., Borteyrou, X. & Rasclé, N. (2017). The Maslach burnout inventory – Human services survey (mbi-hss): factor structure, wording effect and psychometric qualities of known problematic items. *Le travail humain*, 80, 161-186.

- Lemoine, C. (2001). La motivation, chaînon psychologique manquant à l'économie du travail. *Pyramides. Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique*, 4, 57-74.
- Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and preventive psychology*, 7(1), 63-74.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. (1997). The Maslach Burnout Inventory Manual. *Evaluating Stress: A Book of Resources*, 3, 191-218.
- Maslach, C., & Leiter, M. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Massart, A-C. *Identité professionnelle et burnout chez le policier : une articulation complexe*. Faculté de droit et de criminologie, Université catholique de Louvain, 2019. Prom.: Janssen, C.
- Matuszek, S. (2010). Animal-facilitated therapy in various patient populations: Systematic literature review. *Holistic nursing practice*, 24(4), 187-203.
- McKinney, J., Lithwick, D. J., Morrison, B. N., Nazzari, H., Isserow, S. H., Heilbron, B., & Krahn, A. D. (2016). The health benefits of physical activity and cardiorespiratory fitness. *British Columbia Medical Journal*, 58(3), 131-137.
- Olié, J. P., Légeron, P., Acker, A., Adolphe, M., Allilaire, J. F., Chamoux, A., ... & Touitou, Y. (2016). Le burn-out. *Bulletin de l'Académie Nationale de Médecine*, 200(2), 349-365.

- Peters, S., & Mesters, P. (2007). *Vaincre l'épuisement professionnel: toutes les clés pour comprendre le " burn-out"*. Robert Laffont.
- Peterson, S. N., Wolkow, A., Lockley, S. W., O'Brien, C. S., Qadri, S., Sullivan, J. P., Czeisler, C. A., Rajaratnam, S. M. W., & Barger, L. K. (2019). Associations between shift work characteristics, shift work schedules, sleep and burnout in North American police officers : a cross-sectional study. *BMJ Open*, 9(11), e030302.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*, 367-373.
- Portoghese, I., Galletta, M., Leiter, M. P., Cocco, P., D'Aloja, E., & Campagna, M. (2017). Fear of future violence at work and job burnout: A diary study on the role of psychological violence and job control. *Burnout Research*, 7, 36-46.
- Poupart, J. (2012). L'entretien de type qualitatif : Réflexions de Jean Poupart sur cette méthode. *Sur le journalisme*, 1(1), 60-71.
- Près de 30 % des travailleurs belges courent un risque (élevé) de burn-out*, SECUREX (2022). <https://press.securex.be/pres-de-30-des-travailleurs-belges-courent-un-risque-eleve-de-burn-out#>, page consultée le 3 juillet 2023.
- Regev, D., & Cohen-Yatziv, L. (2018). Effectiveness of art therapy with adult clients in 2018 - What Progress Has Been Made?. *Frontiers in psychology*, 9, 1531.
- Renault, E. (2004). Reconnaissance, institutions, injustice. *Revue du MAUSS*, 23(1), 180-195.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Hoogduin, K., Schaap, C., & Kladler, A. (2001). On the clinical validity of the Maslach Burnout Inventory and the Burnout Measure. *Psychology & health*, 16(5), 565-582.
- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. CRC Press.

Schaufeli, W., De Witte, H., & Desart, S. (2020). De Burnout Assessment Tool: een nieuw instrument voor het meten van burnout. *Tijdschrift voor Klinische Psychologie*, 4, 267-283.

Scott, C. R. (2001). Communication, Social Support, and Burnout: A Brief Literature Review. *Micro Organizational Communication Theory and Research*.

Stringaris, A., Maughan, B., Copeland, W. S., Costello, E. J., & Angold, A. (2013). Irritable mood as a symptom of depression in youth: prevalence, developmental, and clinical correlates in the Great Smoky Mountains Study. *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry*, 52(8), 831-840.

Vandenabeele, W. (2009). L'effet médiateur de la satisfaction professionnelle et de l'engagement organisationnel sur la performance déclarée: forte mise en évidence de la relation entre la MSP et la performance. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 75(1), 11-37.

Veil, C. (1959). Les états d'épuisement. *Le Concours médical*, 2675-2681.

Violanti, J. M., Fekedulegn, D., Gu, J. K., Allison, P., Mnatsakanova, A., Tinney-Zara, C., & Andrew, M. E. (2018). Effort–reward imbalance in police work: associations with the cortisol awakening response. *International archives of occupational and environmental health*, 91, 513-522.

8. ANNEXES

GUIDE D'ENTRETIEN : AGENTS DE POLICE

Premièrement : récapitulatif de la recherche et de leurs droits (document envoyé et signé au préalable).

Deuxièmement : demander de se présenter, donner leur fonction dans la police, leur ancienneté, leur régime de travail, etc.

Thèmes	Exemples de questions
Définition du burnout	<ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce que pour vous le « burnout » ? • Qu'entendez-vous par « burnout » ? • Avez-vous déjà entendu parler du burnout avant d'en souffrir ? • Saviez-vous ce qu'était le burnout avant d'entrer dans la police ?
Symptômes	<ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous remarqué des signes avant-coureurs (avant d'être diagnostiqué en burnout ou d'être en maladie) ? • Comment avez-vous su que vous souffriez de burnout ? • Quels symptômes se sont manifestés (physiques, émotionnels, etc.) ? • Comment vous sentiez-vous pendant cette période ? • Vous sentez (sentiez)-vous compris par votre entourage/votre hiérarchie/vos collègues pendant cette période de burnout ?
Facteurs	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les raisons qui vous ont amené au burnout ? • Pourriez-vous identifier les facteurs à risque en ce qui concerne le burnout ? • Pensez-vous que certains stresseurs/facteurs de stress sont liés uniquement au milieu policier ? • Pensez-vous que les agents de police sont plus susceptibles de souffrir de burnout que les autres professionnels ? • Quelles formes prend le stress au travail ? / Quelles sont les sources de stress pour un agent de police ?
Conséquences	<ul style="list-style-type: none"> • Comment s'est passé l' « après » burnout ? • Quelles ont été les conséquences du burnout sur votre travail ? • Quelles ont été les conséquences du burnout sur votre entourage ? • Quelles ont été les conséquences du burnout sur vous-même ? • Pensez-vous qu'un retour à la normale est envisageable lorsqu'on souffre de burnout ?
Traitement	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles solutions au burnout sont prévues par votre hiérarchie ? • Suivez-vous un traitement pour guérir du burnout ? • Avez-vous connaissance de traitements existants ? • Êtes-vous suivi par un médecin/psychologue/etc. ? • Où vous situez-vous dans le processus de guérison ?
Prévention	<ul style="list-style-type: none"> • Existe-t-il une forme de prévention du burnout au sein de votre zone de police ? • Connaissez-vous la stressteam ? Qu'en pensez-vous ? • Estimez-vous efficace la gestion de ce genre de problématique par la stressteam/votre hiérarchie ? • Que pensez-vous de la prise en charge des personnes souffrant de burnout au sein du milieu policier ?

GUIDE D'ENTRETIEN : INTERVENANTS PRÉVENTION

Premièrement : récapitulatif de la recherche et de leurs droits (document envoyé et signé au préalable).

Deuxièmement : demander de se présenter, donner leur fonction, leur ancienneté, etc.

Thèmes	Exemples de questions
Définition du burnout	<ul style="list-style-type: none"> • Comment définiriez-vous le « burnout » ? • Saviez-vous ce qu'était le burnout avant d'entrer dans la police ?
Symptômes	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont selon vous les signes avant-coureurs du burnout ? • Quels symptômes se manifestent lorsqu'on souffre de burnout (physiques, émotionnels, etc.) ?
Facteurs	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les raisons/les facteurs de risques qui poussent au burnout ? • Pensez-vous que certains stressseurs/facteurs de stress sont liés uniquement au milieu policier ? • Pensez-vous que les agents de police sont plus susceptibles de souffrir de burnout que les autres professionnels ? • Quelles formes prend le stress au travail ? / Quelles sont les sources de stress pour un agent de police ?
Conséquences	<ul style="list-style-type: none"> • Comment se passe l' « après » burnout ? • Pensez-vous qu'un retour à la normale est envisageable lorsqu'on souffre de burnout ?
Traitement	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles solutions au burnout sont prévues par la police ? • Avez-vous connaissance de traitements existants ? • Comment se passe le retour au travail des personnes souffrant de burnout ?
Prévention	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle proportion a selon-vous le burnout ajd au sein de la police ? • Estimez-vous faire + de la prévention ou + de la gestion de crise/du traitement ? • Pouvez-vous décrire les démarches que doit faire un agent de police qui fait appel à vous ? • Existe-t-il une forme de prévention du burnout au sein de votre zone de police ? • Estimez-vous efficace la gestion de ce genre de problématique par la stressteam/la police ? • Que pensez-vous de la prise en charge des personnes souffrant de burnout au sein du milieu policier ? • Quel genre d'actions entreprenez-vous pour lutter contre le burnout ? • Quelles actions en amont permettent d'éviter le burnout aux travailleurs ? • Comment gérez-vous la crise/décompensation d'une personne en burnout ? • Quelle prise en charge est mise en place ? Dans quelle mesure et dans quel délai ? • Qu'en est-il du soutien de la famille, des collègues, de la hiérarchie ? Y a-t-il une communication entre ces différents acteurs ? • Quelles solutions peuvent-être apportées à une problématique de burnout ? • Sans tenir compte de la réalité des moyens, quelle serait selon-vous la solution la plus efficace pour faire face au burnout ?

GUIDE D'ENTRETIEN : AGENTS DE POLICE (QUI N'ONT PAS VÉCU DE BURNOUT)

Premièrement : récapitulatif de la recherche et de leurs droits.

Deuxièmement : demander se présenter, donner leur fonction dans la police, leur ancienneté, leur régime de travail, etc.

Thèmes	Exemples de questions
Définition du burnout	<ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous déjà entendu parler du burnout ? • Qu'est-ce que pour vous le « burnout » ? • Saviez-vous ce qu'était le burnout avant d'entrer dans la police ?
Symptômes	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissez-vous des collègues qui souffrent/ont souffert de burnout ? • Avez-vous remarqué un changement chez ces personnes ? Lequel ? • Quels symptômes se sont manifestés (physiques, émotionnels, etc.)? • Comprenez-vous qu'on puisse en arriver là en tant que policier ?
Facteurs	<ul style="list-style-type: none"> • Pourriez-vous identifier les facteurs à risque en ce qui concerne le burnout ? • Pensez-vous que certains stresseurs/facteurs de stress sont liés uniquement au milieu policier ? • Pensez-vous que les agents de police sont plus susceptibles de souffrir de burnout que les autres professionnels ? • Quelles formes prend le stress au travail ? / Quelles sont les sources de stress pour un agent de police ?
Conséquences	<ul style="list-style-type: none"> • Pensez-vous qu'un retour à la normale est envisageable lorsqu'on souffre de burnout ? • Quelles sont les conséquences d'un burnout, selon vous ?
Traitement	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles solutions au burnout sont prévues par votre hiérarchie ? • Avez-vous connaissance de traitements existants pour lutter contre le burnout?
Prévention	<ul style="list-style-type: none"> • Discutez-vous de ce sujet avec vos supérieurs ? Vos collègues ? • Existe-t-il une forme de prévention du burnout au sein de votre zone de police ? • Connaissez-vous la stressteam ? Qu'en pensez-vous ? • Estimez-vous efficace la gestion de ce genre de problématique par la stressteam/votre hiérarchie ? • Que pensez-vous de la prise en charge des personnes souffrant de burnout au sein du milieu policier ?

N.B. L'ensemble des entretiens retranscrits et anonymisés se trouvent dans le verbatim, remis uniquement à l'attention du promoteur et du lecteur de ce mémoire.

Pierrard Chloé

Septembre 2023

**Le burnout au sein de la police :
le vécu singulier des agents de police belges**

Promoteur : Professeur Christophe Janssen

Bien qu'il n'existe pas de réel consensus sur sa définition, le burnout n'est pas un phénomène nouveau, et il touche chaque année davantage d'individus. Cette recherche, à travers les témoignages de huit policiers et policières belges, permet d'entrer dans l'expérience singulière du burnout. Ces entretiens permettent de rendre compte non seulement du vécu singulier d'un diagnostic de burnout, mais également de l'inscription d'un tel phénomène dans le contexte policier. Des facteurs de risque aux conséquences du burnout, en passant par la crise de décompensation et l'arrêt de travail, ce mémoire propose une compréhension approfondie de ce désordre psychique. L'analyse horizontale puis verticale des entretiens met en avant la violence d'un burnout lorsque l'on est agent de police, ainsi que les conséquences néfastes qu'il peut avoir, telles que l'alcoolisme, l'isolement, ou encore le rejet de tout ce qui a trait à la profession policière. Ce mémoire démontre que malgré les changements psychiques majeurs qu'a fait subir le burnout à ces agents de police, ils ne perdent pas espoir quant à la possibilité de guérison d'un tel diagnostic. La recherche se termine, pour conclure, par des propositions d'agencement et d'adaptation du système policier afin de gérer au mieux la problématique de burnout.