

# Conditions de travail et risques psycho-sociaux chez les masseurs-kinésithérapeutes salariés Une étude nationale.

Didier Truchot & Amandine Mudry, Laboratoire de Psychologie EA3188,  
Université de Bourgogne-Franche-Comté

## 1. Introduction

Dans les lignes qui suivent, nous présentons une synthèse des résultats de la recherche menée pour le compte du CNOMK et portant sur les risques psycho-sociaux auxquels les masseurs-kinésithérapeutes (MK) salariés sont confrontés.

Alors que de nombreuses professions ont été étudiées sous l'angle de la santé au travail et des risques psychosociaux, il n'existe aucune recherche sérieuse portant sur la santé psychologique des MK, pas plus que sur les facteurs de stress où les risques psychosociaux auxquels ils ou elles font face. Tout au plus trouve-t-on quelques études, peu convaincantes sur leurs TMS.

**La présente recherche est donc une première, tant au niveau national qu'international.**

Cette recherche s'est déroulée en deux phases. Dans un premier temps, nous avons interviewé seize MK salariés. L'analyse des entretiens nous a permis de concevoir un questionnaire qui a été adressé à un panel de MK, au niveau national. L'échantillon de salariés est composé de 871 personnes.

## 2. Le burnout des MK salariés : un épuisement émotionnel élevé.

Un des premiers objectifs de cette recherche était d'examiner le niveau de burnout des MK salariés. Nous avons mesuré le burnout à partir des deux dimensions centrales de ce syndrome psychologique, l'**épuisement émotionnel** et la **dépersonnalisation**.

L'**épuisement émotionnel**, correspond au sentiment d'être vidé nerveusement, de ne plus avoir de ressources pour réaliser son travail. Il s'accompagne d'une grande fatigue, d'une perte de motivation et de sentiments dysphoriques. Apparaît alors la **dépersonnalisation**, *i.e.*, le développement d'attitudes impersonnelles, détachées, négatives, envers les personnes dont on s'occupe (patients, usagers etc.). N'ayant plus de ressources, le professionnel met ses patients à distance.

Le score d'épuisement émotionnel des salariés est très significativement supérieur à celui des libéraux. Et ce score est parmi les plus élevés comparativement à d'autres groupes professionnels que nous avons étudiés en France. Les MK salariés constituent donc un groupe à risque. En revanche la dépersonnalisation des salariés est proche de celle des libéraux, en fait légèrement supérieure.

### **3. Les stressors perçus par les MK salariés.**

Un second objectif de cette recherche était d'identifier les stressors auxquels font face les MK salariés. Un stressor est un événement, une situation, (ou une suite d'événements, de situation, qui engendre de la tension chez l'individu). Chez les MK salariés, ces stressors se répartissent en six grandes catégories : charge de travail, manque de soutien de la part de la hiérarchie, manque de reconnaissance, manque de collégialité, souffrance des patients, relations conflictuelles avec les patients.

On retrouve ici 3 des 4 stressors auxquels sont confrontés les libéraux (charge de travail, relations difficiles avec les patients, et confrontation à la douleur des patients), mais 3 autres stressors sont spécifiques aux salariés : le manque de reconnaissance, le manque de collégialité, le manque de soutien de la part de la hiérarchie.

#### **3.1. La charge de travail.**

Les salariés travaillent moins d'heures que les libéraux. Pourtant, eux aussi perçoivent une importante charge de travail. Celle-ci est attribuée au manque de kinés dans l'institution, au fait que lorsque les collègues sont absents

(maladie, congés), ils ne sont pas remplacés. Cette charge de travail ne laisse pas assez de temps pour faire le travail non-clinique (papiers, organisation de travail, échanges) et ne me permet pas de faire du travail de qualité.

*« En fait il y a tellement de choses des fois à boucler d'un coup, j'ai emmagasiné tellement de retard d'administratif que je n'arrive pas à m'en sortir et que systématiquement, je fais les choses urgentes et donc après les choses qui n'étaient pas urgentes redeviennent urgentes et donc on ne s'en sort jamais ».*

**Comme pour les libéraux, c'est la charge de travail qui est la plus associée à l'épuisement émotionnel, la dimension centrale du burnout.** Chez les différents groupes professionnels que nous avons étudiés, c'est le plus souvent la charge de travail perçue qui est le facteur le plus fortement associé au burnout.

En revanche, contrairement aux MK libéraux, chez les salariés la charge de travail n'est pas associée à la dépersonnalisation.

### **3.2. La manque de soutien de la hiérarchie.**

L'absence de soutien de la part de la hiérarchie renvoie au sentiment d'isolement, de solitude. Or on sait que le soutien social est une des ressources indispensable au bien-être au travail. Il permet de socialiser ses compétences, d'avoir le sentiment de participer à une unité, à un objectif collectif. A l'inverse l'absence de soutien produit des effets délétères. Les MK salariés ont le sentiment de ne pas être suffisamment soutenu(e) par leur hiérarchie quand ils en ont besoin, que leur cadre ne fait pas ce qu'il/elle devrait pour les encadrer et ne traite pas les problèmes qui leur sont exposés.

**Ce manque de soutien de la hiérarchie, qui évidemment ne concerne pas les libéraux, est le second stresser le plus associé à l'épuisement émotionnel.**

### **3.3 Le manque de reconnaissance.**

Les MK salariés ont le sentiment que personne n'apprécie leur expertise derrière leurs actes de kiné. Au sein de l'institution, du service, ils/elles estiment que certains prescripteurs les considèrent comme des subalternes et que l'on ne voit pas le travail qu'elles ou ils réalisent. Les MK ont le sentiment que leurs interventions ne sont pas considérées dans un plan collectif autour du patient,

qui finalement n'est plus au centre de la prise en charge. A cela s'ajoute le fait d'avoir un travail de plus en plus morcelé, ce qui ne permet de mener à bien des objectifs à plus ou moins longs termes.

Ce manque de reconnaissance est ressenti dans différentes relations, celles avec les prescripteurs, avec l'institution, le service, certains collègues.

**Le manque de reconnaissance est le troisième stressor le plus associé à l'épuisement émotionnel. Il fait partie des deux stressors associés à la dépersonnalisation.**

### **3.4 Absence de collectif.**

Les MK salariés souffrent d'un manque d'unité, de soutien de coopération, de collectif de travail. Ce sentiment concerne principalement les relations entre les collègues, MK ou non. Les MK ne se sentent pas suffisamment soutenu(e) par leurs collègues quand ils en ont besoin et déplorent de ne pas être bien intégré(e) dans l'équipe ou dans le service.

Cette absence de collectif se fait de plus en plus sentir dans les institutions où le profit à court terme prédomine avec un accroissement de la charge de travail, et parallèlement, avec une diminution de la qualité des soins. Ces facteurs contribuent à fragmenter les relations entre collègue et à accroître l'individualisme.

**Cette absence de collectif, associée à un climat organisationnel peu stimulant, est le quatrième stressor le plus associé à l'épuisement émotionnel. Il n'est pas associé à la dépersonnalisation.**

### **3.5. L'exposition à la souffrance des patients.**

Dans la plupart des recherches que nous avons conduites auprès des soignants, cette question de la souffrance des patients est récurrente. D'ailleurs nous avons déjà rencontré ce facteur au cours de la recherche avec les libéraux.

Ici, il s'agit de la confrontation à la douleur, à la prise en charge de patients fragiles (bébés, gériatrie,...), ayant des problèmes chroniques, et qui se

dégradent physiquement. Parfois, il s'agit de prise en charge de patients avec des problèmes psychologiques (angoisse, dépression,...), de patients fragiles, ou dont les problèmes font éventuellement écho à des situations personnelles compliquées (deuils, maladies de proches,...).

Toutefois, à la différence des libéraux, ce stresser est associé, mais faiblement à l'épuisement émotionnel. Il est possible que le climat organisationnel évoqué plus haut ne fournisse pas de ressources (partage des émotions, etc.) permettant de faire face à cette souffrance. Toutefois, la confrontation à la souffrance des patients est associée négativement à la dépersonnalisation. Plus les MK salariés perçoivent la souffrance des patients, moins ils mettent de distance vis-à-vis d'eux. C'est un résultat que nous observons également avec les MK libéraux.

### **3.6. Les comportements des patients.**

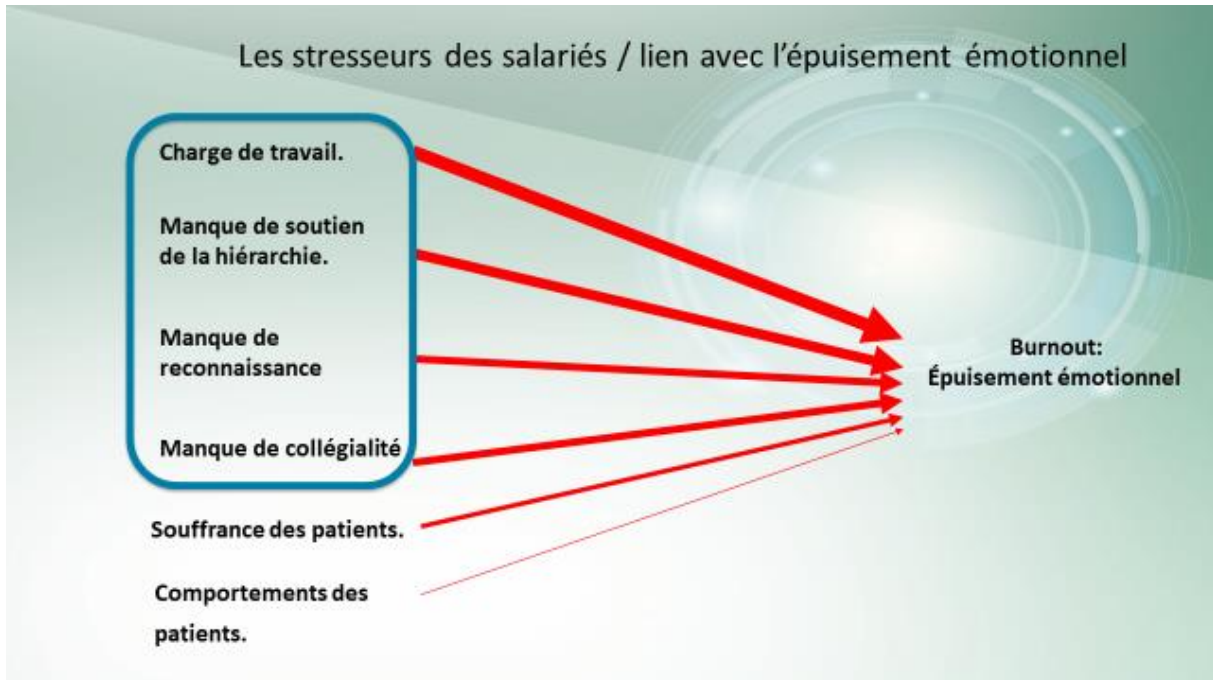
Dans toutes nos recherches auprès des professionnels de la santé, les comportements de certains patients constituent une source de tension. Nous avons observé ce stresser chez les libéraux. Sans surprise, on le trouve également chez les salariés. Les MK salariés, font face à des patients impolis, agressifs ou violents (moralement, verbalement ou physiquement). Dans certains cas, il s'agit de comportements inappropriés :

*« Après, je dirais qu'en fait ce n'est pas forcément facile, c'est un peu hors cadre, mais je pense que la relation, en étant une jeune femme, quand même il faut le dire, la relation elle est quand même particulière, quand on a des hommes qui sont alités depuis très longtemps, et qui des fois font des transferts, et des fois ne sont pas toujours corrects. Et je pense qu'aujourd'hui c'est mieux mais ce n'est quand même pas facile à gérer ».*

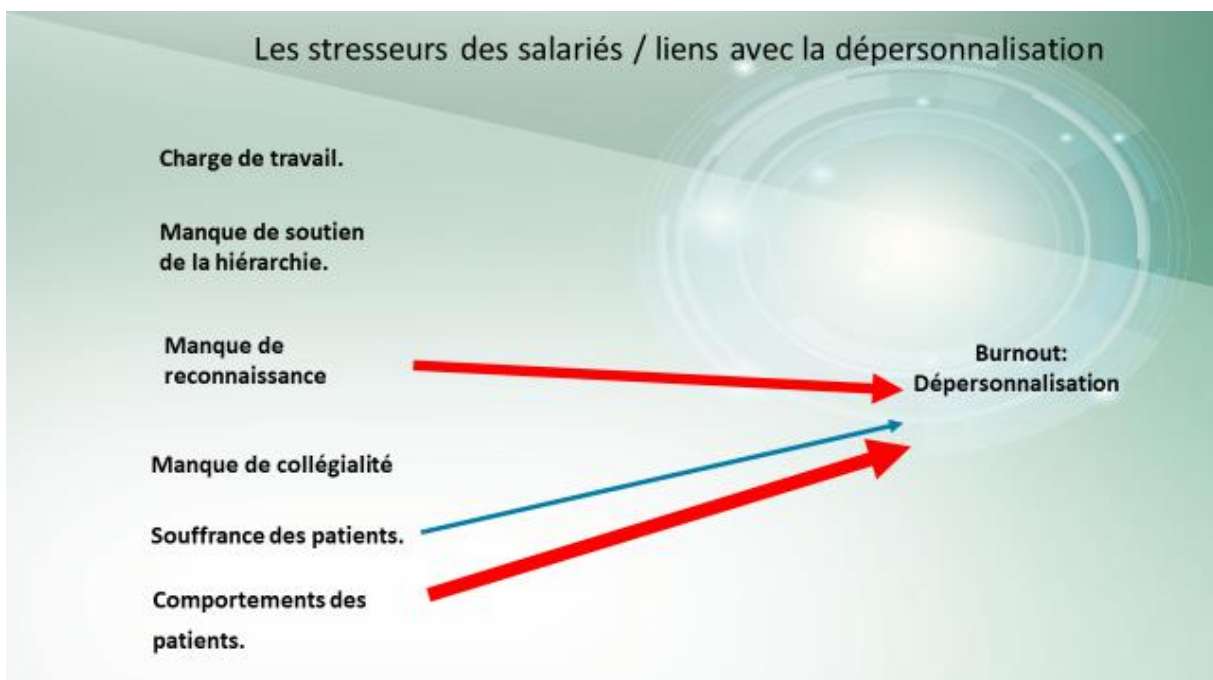
Associés à ces stressers, on trouve encore le fait d'avoir à faire à des patients peu motivés, non-adhérents ou dans la plainte. Autrement dit, ces différentes sources de tension contribuent à perturber la relation de soin, à rompre l'alliance thérapeutique entre le kiné et son patient. **Cependant, les comportements des patients représentent le facteur le moins associé à l'épuisement émotionnel. Toutefois, ils constituent, assez logiquement, le facteur le plus associé à la dépersonnalisation.**

**En résumé,** et comme on le voit au graphique 1, quatre des 6 stressseurs auxquels font face les MK salariés et qui sont les plus associés à l'épuisement émotionnel relèvent de la vie organisationnelle (Cf. graphique 1)

### Graphique 1 : Liens entre stressseurs et épuisement émotionnel.



### Graphique 2 : Liens entre stressseurs et dépersonnalisation.



#### **4. Gérer ses émotions au travail.**

*« Pour éviter de craquer au travail, je suis allé pleurer de mon côté »*

A l'instar de tous les professionnels de santé, les MK peuvent ressentir des sentiments qu'ils désirent cacher et qu'ils cachent effectivement, même au prix d'un effort évident. Par exemple face à un supérieur hiérarchique qui émet une remarque blessante, on peut ressentir une profonde colère mais faire malgré tout bonne figure. Cet écart entre ce qui est ressenti et ce qui est exprimé, entre ce qui est ressenti et ce que l'on aurait préféré ressentir se nomme **dissonance émotionnelle**. On sait aujourd'hui que la dissonance émotionnelle provoque une fatigue et un stress et que son effet sur le burnout est avéré.

Le score de dissonance émotionnelle des salariés est plus élevé que celui de leurs collègues libéraux. Les salariés souffrent davantage de cet écart entre émotions ressenties et émotions exprimées. Et chez eux, cette dissonance est fortement associée au burnout, qu'il s'agisse de l'épuisement émotionnel ou de la dépersonnalisation.

C'est le manque de reconnaissance qui est le plus associé à la dissonance émotionnelle, suivi par la charge de travail, et du manque de soutien de la part de la hiérarchie. On note encore une association, mais moindre, entre le manque de soutien des collègues et la dissonance émotionnelle. Autrement, ce sont essentiellement les stressseurs organisationnels qui engendrent cette dissonance, source de burnout.

#### **5. Le débordement de la vie professionnelle sur la vie privée.**

Les exigences professionnelles se répercutent également sur la vie privée : les longues heures passées au travail laissent moins de temps à consacrer à sa vie privée ; la fatigue accumulée auprès de ses patients ne laisse plus d'énergie à consacrer à ses amis, à sa famille ; les pensées et les émotions associées aux situations difficiles auxquelles on a été confrontés au cours de la journée, sont

toujours là après les heures de travail. On parle de conflit (ou de débordement) entre la vie professionnelle et la vie privée.

*« Tu rentres chez toi, tu repenses aux bébés malades »*

*« Difficile de ne pas ramener les problèmes du travail à la maison »*

Chez les MK salariés, le conflit entre vie professionnelle et vie privée apparaît avec beaucoup moins d'acuité que chez leurs collègues libéraux. En effet alors que ces derniers ont un score moyen de 11.16, il est de 7.56 chez les salariés. Cette différence s'explique aisément si l'on tient compte de l'amplitude horaire des uns et des autres. Néanmoins, plus les MK salariés ressentent que leur rôle professionnel empiète sur leur vie privée, plus ils ressentent du burnout qu'il s'agisse de l'épuisement émotionnel ou de la dépersonnalisation. Ce conflit épuise progressivement les ressources des individus, tarabuste leur motivation, ce qui ouvre la voie non seulement à l'épuisement émotionnel mais aussi à la dépersonnalisation. Et ce n'est pas une surprise, c'est la charge de travail qui est le stressor le plus associé au débordement de la vie professionnelle sur la vie privée.

## **6. Conclusion**

Cette première enquête nationale sur les risques psycho-sociaux chez les MK salariés nous apprend que ce groupe professionnel souffre d'un burnout élevé, notamment en ce qui concerne la dimension centrale de ce symptôme, l'épuisement émotionnel. La charge de travail représente le stressor le plus associé au burnout. Elle est suivie par deux stressors qui traduisent le statut problématique qu'occupent ces professionnels au sein des structures hospitalières, à savoir le manque de soutien de la hiérarchie et le manque de reconnaissance. Il y a de toute évidence un travail de fond à entreprendre au niveau de ces stressors pour donner toute sa place à la fonction de kiné salarié ceci en vue d'un meilleur bien-être au travail de cette profession et d'une meilleure prise en charge des patients.