



Epuisement dans le ministère

Fiche pratique

Éviter l'épuisement dans le ministère

Définition de l'épuisement ou « burn-out »

Les termes d'épuisement professionnel et de burn-out désignent la même réalité. À l'origine, l'expression burn-out vient de l'aéronautique et « désigne l'extinction de la flamme de la fusée, lorsque le carburant est épuisé. »¹. Cette définition souligne l'épuisement de ressources intérieures chez l'individu. On peut parler de « dévastation intérieure »².

Le burn-out est plus facilement repérable chez les personnes exerçant des métiers d'aide : travailleurs sociaux, professionnels de la santé, enseignants, éducateurs, professionnels auprès des auteurs et victimes de maltraitance. De manière plus générale, toute personne engagée au plan relationnel peut être sujette à l'épuisement professionnel³.

Ainsi, le burn-out est « un problème qui prend naissance de la bonne intention d'atteindre des buts élevés voire irréalistes et qui aboutit à épuiser ses énergies, se détacher de soi-même et perdre le contact avec les autres. »⁴. Dans cette perspective, le pasteur ou responsable d'Église ou d'œuvre chrétienne, impliqué essentiellement dans un travail

¹ WARD Jonathan, « Gérer son engagement, éviter le burn-out dans le ministère », *Cahiers de l'école pastorale* n°77, 2010, p.6.

² VASEY Catherine, *Burn-out : le détecter et le prévenir*, Saint-Julien-en-Genevois, Jouvence, 2007, p.17.

³ IDE Pascal, *Le burn-out, une maladie du don, le comprendre, le reconnaître, le traiter*, Paris, Quasar, 2015, p.18.

⁴ VASEY Catherine, *op.cit.*, p.23. Définition du psychologue et psychothérapeute américain Herbert Freudenberger.

relationnel, exigeant sur le plan émotionnel, peut tout à fait vivre un burn-out.

On note donc deux points majeurs au phénomène d'épuisement professionnel :

- 1) le burn-out ou épuisement professionnel se manifeste plus particulièrement chez les personnes œuvrant dans une profession d'aide auprès d'autrui.
- 2) le burn-out, au contraire d'une autre affliction physique comme un rhume, une grippe, un handicap physique ne se voit pas de l'extérieur. Il affecte essentiellement l'âme, même si à terme il peut affecter le corps.

On remarque par ailleurs que la personne en burn-out va expérimenter une déshumanisation, perdre l'intérêt à son travail ou envers les gens qu'elle y côtoie.

Pour résumer, le burn-out se manifeste par les trois caractéristiques suivantes :

1. l'épuisement émotionnel,
2. la déshumanisation,
3. l'amenuisement du sentiment d'accomplissement et personnel et professionnel⁵.

Les causes du burn-out

1. Notre environnement général

Le contexte économique mondialisé accentue la pression sur les personnes en termes de performance, complexité des tâches, délais, précarité de l'emploi⁶. L'évolution du monde du travail a entraîné un transfert de la pénibilité du travail du corps vers le psychisme de l'individu. L'évolution technologique a produit plus d'exigence que de liberté. Il apparaît que le

⁵ IDE, *op.cit.*, pp.19-20.

⁶ VASEY Catherine, *op.cit.*, p.8.

pasteur n'étant pas appelé à une vie monacale, vit à plein dans le monde et est donc sujet aux mêmes contraintes contemporaines. À ce titre, il subit son environnement comme tout un chacun.

2. Liste non exhaustive des raisons principales conduisant au burn-out

En général :

- des causes individuelles : faillite de l'image idéale de soi, désillusion progressive, quête du sens existentiel déçue, manque de ressources pour faire face ;
- des causes interpersonnelles : réaction à des demandes émotionnelles frustrées, manque de réciprocité, comparaison sociale et contagion émotionnelle ;
- des causes organisationnelles : choc de la réalité, processus violent, dissonance entre la personne et son travail ⁷.

En particulier :

- la difficulté à poser des limites entre sphère privée et professionnelle.
- l'activisme : faire ce qui n'est pas nécessaire ou demandé ;
- l'identité du serviteur : faire pour obtenir de la reconnaissance, prouver qu'on existe et ainsi répondre à son besoin d'acceptation (le serviteur trouve alors son identité et sa valeur dans son ministère, ce qui est un esclavage : la valeur de l'individu se trouve dans le fait qu'il est créé par Dieu qui l'aime) ;
- une théologie fonctionnelle fautive : par exemple, nous professons la grâce mais pouvons mettre l'accent sur le service comme moyen de gagner la bénédiction de Dieu ;
- un cahier des charges inexistant, peu clair ou irréaliste ;
- un décalage entre les attentes de l'Église et celles du pasteur sans prise en compte correcte des dons du serviteur ;
- la solitude, l'absence d'un vis-à-vis de confiance, ami ou mentor, en dehors du cadre du ministère ;

⁷ *Ibid.*, p 42.

- le combat spirituel (Éphésiens 6.10ss) : il ne faut pas ignorer les desseins du diable qui rôde comme un lion rugissant cherchant qui il dévorera (1 Pierre 5.8).

3. Les fausses croyances

En créant l'homme, Dieu lui donne un cadre dans lequel il évolue avec une mission (Genèse 1.1-25, 26-28). Le péché ayant fait irruption dans la création, la compréhension et l'expression de la mission confiée par le Seigneur à son serviteur, même régénéré, sera déformée, portant les marques de la chute. Ainsi, l'on peut être dirigé par de fausses croyances affectant les divers domaines de notre vie, y compris notre ministère. Les causes du burn-out indiquées ci-dessus relèvent de fausses croyances.

On peut noter des fausses croyances portant sur :

- ce que les autres attendent du serviteur,
- ce que le serviteur attend de lui-même,
- ce que Dieu attend du serviteur,
- la compréhension qu'a le serviteur de son appel et de la manière de le vivre.

Exemples de fausses croyances⁸

« Si je ne fais pas bien, l'œuvre de Dieu va en pâtir. C'est son œuvre qui compte avant tout. »

« Je dois produire des résultats visibles, mesurables. »

« Je n'ai pas droit à l'erreur. »

« Je suis payé/soutenu pour être actif et productif, je n'ai donc pas droit au repos ni aux loisirs. »

« Les besoins des autres et de l'Église ont la priorité sur mes besoins et ceux de ma famille. »

« Si je ne produis pas, je suis un mauvais serviteur et les autres vont

⁸ WARD Jonathan, « Prendre soin de soi tout en prenant soin des autres », *Les cahiers de l'école pastorale*, hors-série n°20, février 2020.

moins m'estimer. »

« Si je ne travaille pas, on ne m'aime pas, on ne m'accepte pas, donc je travaille jusqu'à ce que je sois vraiment fatigué, ce qui légitime (enfin) mon droit de me reposer. »

Notons que ces fausses croyances sont d'autant plus délétères qu'elles agissent dans le cœur du croyant à son insu. Nos actions et nos paroles expriment ce que nous croyons (Luc 6.43-45). Il faut bien considérer que ces fausses croyances relèvent du combat spirituel, car elles nous empêchent de vivre dans la vérité du Seigneur (Jean 8.32) et exercent une autorité spirituelle sur la vie du serviteur, puisqu'il y est soumis et qu'elles ne produisent pas la vie.

Détection du burn-out

1. Informer, sensibiliser

Le burn-out est un processus plus qu'un état. Une personne est donc plus ou moins en situation de burn-out. S'il affecte premièrement l'âme et est donc presque invisible à l'œil nu, certains symptômes sont toutefois repérables. Mais avant de parler de repérage de symptômes, il faut parler de la nécessité de sensibiliser l'entourage de la personne concernée à ce qu'est le burn-out. La personne souffrant d'épuisement a en effet souvent du mal à se rendre compte de la dégradation de son état de santé. Il conviendra donc de veiller à ce que les serviteurs, mais aussi les conseils d'anciens, les diacres, les responsables de dénomination... soient informés sur le sujet pour pouvoir s'assurer que le serviteur va bien.

2. Les symptômes du burn-out

Les éléments suivants sont à garder à l'esprit dans le repérage du burn-out :

- baisse d'intérêt pour le ministère,
- baisse de l'engagement de la personne,

- baisse de l'efficacité,
- sentiment d'isolation,
- fatigue chronique et nerveuse,
- manque de goût au ministère,
- manque de discernement, d'objectivité,
- amoindrissement de la capacité à décider,
- amoindrissement de la capacité à affronter les difficultés,
- difficulté à gérer les contradictions,
- fait de traiter les gens (équipiers, anciens, diacres et personnes de l'assemblée) comme des objets, des cas ou des problèmes,
- difficulté à se couper du travail, présence démesurée dans le ministère.

3. L'usage d'un test

Il existe différents tests qui permettent de s'auto-évaluer. Nous en mentionnons trois :

- dans le monde séculier, le *Test d'Inventaire de Burnout de Maslach – MBI⁹* reprenant les trois caractéristiques du burn-out vues plus haut et élaboré par Christina Maslach, chercheuse en psychologie sociale est souvent utilisé ;
- pour les pasteurs ou responsables d'œuvres chrétiennes, il existe un test élaboré spécifiquement pour les personnes engagées dans le ministère : *The Oswald Clergy Burnout Scale: Reliability, Factor Structure and Preliminary Application Among Australian Clergy*¹⁰.
- plus proche de nous en France, Jonathan Ward, du RESAM¹¹, propose dans un article sur le burn-out un test destiné à vérifier si le serviteur

⁹ Maslach, *Burn out Inventory General Survey*, en français sur <https://www.atousante.com/wp-content/uploads/2013/06/Test-dInventaire-de-Burnout-de-Maslach-MBI.pdf> consulté le 23 09 2022

¹⁰ <https://hopenetworkministries.org/wp-content/uploads/2015/11/Burnout-Inventory.pdf> Ce test peut être obtenu en français par mail en écrivant à syouplai@gmail.com

¹¹ <https://www.resam.fr/>

- plus proche de nous en France, Jonathan Ward, du RESAM¹¹, propose dans un article sur le burn-out un test destiné à vérifier si le serviteur bénéficie de suffisamment de marge¹², avec pour but de l'encourager à avoir une bonne gestion de soi.

Prévention et remèdes au burn-out

Nous soulignons le rôle primordial que jouent les croyances, fausses ou vraies, dans la vie du serviteur. Il conviendra donc, pour qu'il puisse renouveler son intelligence et ainsi prévenir le burn-out, de revisiter certains thèmes pour débusquer ces croyances, en particulier le travail et le repos dans l'Écriture, et bien sûr aussi l'exemple de Jésus, de ses disciples et de l'apôtre Paul. Mais il faut bien être conscient que l'appel à imiter le Christ (1 Corinthiens 11.1) est unique pour chacun, avec ses circonstances particulières. Jésus et les disciples ont-ils répondu à tous les besoins qui les entouraient ? On pourra méditer sur le sens du retrait de Jésus dans un lieu désert après son activité pastorale (Marc 6.30-34). Qu'est-ce que Dieu attend lorsqu'il appelle ses serviteurs à un service radical ? Quelles sont les œuvres préparées par Dieu pour chaque serviteur ?

Facteurs pouvant empêcher le burn-out :

- Facteurs personnels (prendre du temps pour soi, loisirs, ressourcement, famille).
- Facteurs relationnels au niveau professionnel : qualité de relation dans l'équipe, dans l'Église, être coaché, avoir un mentor, être reconnu.
- Facteurs de foi : liberté, théologie de la grâce, savoir dire non et poser des limites.
- Facteurs institutionnels : formation, cahier des charges, compte

¹¹ <https://www.resam.fr/>

¹² WARD Jonathan, « Gérer son engagement, éviter le burn-out dans le ministère », *Cahiers de l'école pastorale*, n°77, 2010, pp.28-29. Dans l'article, le test est intitulé « Est ce que j'ai assez de marge ? ».

d'heures, finances, congés, suivi de ministère.

Traitement du burn-out

Il apparaît évident qu'un pasteur affecté par le burn-out devrait d'abord et de toute urgence arrêter complètement son activité professionnelle pour se reposer et prendre soin de lui-même. Un professionnel de santé pourra lui prescrire un traitement somatique, médicamenteux, et un repos nécessaire le temps qu'il faudra. Cela acquis, nous proposons que tout ce que nous avons indiqué comme moyens de prévention du burn-out constitue autant de moyens de traitement.

Bibliographie

IDE Pascal, *Le burn-out, une maladie du don, le comprendre, le reconnaître, le traiter*, Paris, Quasar, 2015.

VASEY Catherine, *Burn-out : le détecter et le prévenir*, Saint-Julien-en-Genevois, Jouvence, 2007.

WARD Jonathan, « Gérer son engagement, éviter le burn-out dans le ministère », *Cahiers de l'école pastorale* n°77, 2010.

WARD Jonathan, « Prendre soin de soi tout en prenant soin des autres », *Les cahiers de l'école pastorale*, hors-série n°20, février 2020.

WARD Jonathan, *Problèmes spécifiques au ministère pastoral*, in HUCK Bernard, sous dir., *Dictionnaire de théologie pratique*, collection OR, Charols, *Excelsis*, 2011, pp.574-581.