

“Les agriculteurs, les patrons, les infirmières: le burn-out touche tout le monde”

CASTING

Lise Gaignard

Psychologue et auteure de *Chronique du travail aliéné*



Anne-France Bouchy

Psychologue clinicienne-psychothérapeute



Benoît Hamon

Candidat à la primaire socialiste et coauteur d'une proposition de loi visant à faire reconnaître le burn-out comme maladie professionnelle



Patrick Légeron

Psychiatre et coauteur du rapport de l'Académie nationale de médecine sur le burn-out rendu public en février 2016



Danièle Linhart

Sociologue du travail, directrice de recherche au CNRS et auteure de *Travailler sans les autres?*



D'où vient le burn-out? Comment se manifeste-t-il? Et comment lutter contre? Médecins, sociologues et politiques, les experts répondent.

PAR ARTHUR CERF ET WILLIAM THORP

Comment définiriez-vous le burn-out?

Patrick Légeron: Ce n'est pas un concept encore complètement identifié. Parfois, cela ressemble à une dépression, parfois à un trouble anxieux, parfois à un stress post-traumatique, parfois à une pathologie du stress. C'est mal défini. La distinction entre le mal-être et la maladie n'est pas faite.

Anne-France Bouchy: On pourrait tout de même désigner ça comme l'aboutissement final du stress. On compare souvent le burn-out à une spirale ascendante. La personne travaille de plus en plus sans faire attention aux premiers signaux de fatigue. Et puis arrive un jour où elle monte à un tel niveau de stress, de fatigue, d'intensité, de

pression, qu'elle retombe brutalement. Cela commence par des symptômes physiques: une fatigue chronique, des maux de tête, des douleurs dorsales, souvent intestinales, des troubles de l'humeur. Cela peut aller jusqu'à ce que l'on appelle une crise clastique: le fait de briser des objets, comme par exemple son ordinateur. Enfin, apparaissent des symptômes plus lourds, comme la dépersonnalisation. La personne commence à agir de manière robotique et mécanique. Elle ne s'écoute plus.

Danièle Linhart: C'est ce dernier point qui est frappant dans le burn-out par rapport au stress, à l'épuisement ou au mal-être: la mise en cause de soi-même, de ses qualités. J'ai entendu des salariés dire: 'Ils ont raison, je suis mauvais, je ne suis pas à la hauteur.'

À quoi est lié un burn-out?

Patrick Légeron: Il existe six grandes catégories de risques psychosociaux. D'abord, il y a la charge de travail. Puis ce que l'on appelle les exigences émotionnelles, c'est-à-dire toutes les activités qui vous confrontent à des émotions, soit les vôtres, soit celles des personnes en face de vous. Quand on passe dix heures à réparer des ordinateurs, c'est épuisant. Mais quand on passe dix heures à 'réparer' des toxicomanes ou des enfants atteints de leucémie, c'est encore autre chose. Le troisième aspect, c'est tout ce qui est de l'ordre de l'autonomie au travail, autrement dit la possibilité de se réaliser dans son emploi, l'idée que le travail représente un lieu d'épanouissement, etc. Le quatrième point, ce sont les relations entre les gens, les conflits, le harcèlement. Cinquième facteur, ce qui relève du sens. Ce point est très intéressant, parce qu'on se rend de plus en plus compte dans les études que le sens disparaît du travail des gens. Et puis le dernier facteur, évidemment, ce sont les changements: l'insécurité de l'emploi, le risque de tout perdre. Désormais, il faut sans cesse se réadapter à des choses nouvelles: de nouvelles procédures, de nouvelles technologies, etc. De façon générale, depuis une dizaine d'années, ces six indicateurs montent tous progressivement. Il n'y en a pas un seul qui régresse.

À quoi est-ce dû, selon vous?

Lise Gaignard: Au fait que le travail de production de biens n'est pas du tout organisé pour épanouir les individus, mais pour rapporter de l'argent à celui qui le met en place. On est dans une optique d'efficacité, ce qui veut dire qu'il faut travailler vite et bien plutôt que lentement et avec prudence. La conséquence, c'est que tout le monde est à fond, et tant pis pour les vieux, les fragiles et les déprimés.

Patrick Légeron: Le travail sert à gagner sa vie, mais c'est aussi une activité qui doit vous permettre de vous sentir utile, de vous



“On a cru que la pénibilité au travail était de l'histoire ancienne, que c'était *Germinal*. Mais on a oublié qu'une autre contrainte allait apparaître: le psychisme” Patrick Lajeron

socialiser, de vous développer. Mais est-ce que vous pensez que le travail est conçu comme cela aujourd'hui? Non. Il n'est conçu que d'une seule façon: en fonction de la *bottom line* (le bénéfice net, ndr) des bilans annuels. Et c'est quelque chose de dramatique, parce que c'est une évolution sociétale considérable. Les politiques devraient s'intéresser à cela.

Benoît Hamon: Je pense aussi que le phénomène vient en partie des nouvelles méthodes de management par le stress, de la recherche de la performance et de la

productivité. Ce sont des méthodes du privé, que l'on apprend dans les écoles de commerce et que l'on applique aujourd'hui dans le public. Les entreprises publiques sont de plus en plus managées comme des entreprises privées, et ça crée une perte de sens dans la notion de secteur public. Car, que veut dire 'la performance' pour une infirmière?

Mais le burn-out est-il réellement un phénomène nouveau?

Patrick Légeron: Dans les années 70, le psychiatre américain Herbert J. Freudenberger avait observé un phénomène récurrent dans des cliniques pour toxicomanes: des jeunes soignants, qui arrivaient très motivés, avec la volonté d'aider les gens, finissaient par craquer. C'est lui qui a utilisé pour la première fois l'expression 'B.O.S.', pour 'Burn-Out Syndrom'.

Les années 60 ont été marquées par une grande illusion selon laquelle on entrait dans une ère postindustrielle, où les machines et l'informatique viendraient remplacer les hommes, et où le temps de travail se raccourcirait partout dans le monde, au profit du loisir. On s'est dit que la pénibilité au travail était de l'histoire ancienne, que c'était *Germinal* d'Émile Zola. Mais on a oublié

qu'une autre contrainte que celle du corps allait alors apparaître: celle du psychisme, qui est devenue au moins aussi dangereuse pour la santé que les contraintes traditionnelles.

Danièle Linhart: Le phénomène est lié à la modernisation de l'organisation du travail. Les conditions modernes du management des salariés sont focalisées sur la psychologisation de la relation hiérarchique et la remise en question de la personne en permanence. Durant les Trente Glorieuses, il y avait des conditions de travail extrêmement dures. Mais il y avait aussi une conscience de classe, une empathie, une solidarité. Quand les gens allaient mal, on essayait de se l'expliquer collectivement. Puis on est entrés dans une individualisation systématique de la gestion des salariés: ce sont les premiers horaires variables, l'individualisation des primes et des augmentations de salaire. D'une certaine manière, cela a mis les salariés en concurrence. Ensuite, il y a eu un relooking de la logique taylorienne, avec la mise en avant d'un nouveau type de salarié: mobile, disponible, flexible, loyal, prenant des risques. Dans les années 90, on demandait à certains de sauter à l'élastique, de courir un marathon, de faire preuve de dépassement de soi. Aujourd'hui, on assiste à une forme

25%

des salariés français disent avoir déjà subi un problème psychologique grave ou du harcèlement moral au cours de leur carrière.

3

D'après l'OMS, la France est le troisième pays où les dépressions liées au travail sont les plus nombreuses au monde. Les États-Unis sont en première position, suivis par l'Ukraine.

Les risques de burn-out par profession



23,5%
des agriculteurs



13,2%
des ouvriers



19,7%
des artisans, commerçants et chefs d'entreprise



19%
des cadres



9,8%
des professions intermédiaires



6,8%
des employés



Sur une échelle de 0 à 10, 48% des 18-25 ans placent leur niveau de stress au travail à 8 et plus, contre 37% pour les 25-39 ans, et 40% pour les 40-50 ans.

Sources: Technologia, Cegos.

de 'narcissisation' du travail, dans le sens où le management met en scène des exigences intimes, personnelles. La mission confiée à un jeune salarié, de plus en plus, c'est: 'Étonnez-vous!' Il n'y a rien d'objectif là-dedans, rien de concret. On est de l'arbitraire. Et donc pour être aimé, on doit plaire.

Y a-t-il un secteur d'activité plus touché par le burn-out que les autres?

Anne-France Bouchy: Les agriculteurs sont les plus touchés jusqu'à présent. Et on peut aisément le comprendre: ils travaillent de jour comme de nuit et sont isolés. Les infirmiers et les aides-soignants arrivent ensuite. Logique, aussi: ce sont des personnes qui sont confrontées en permanence à des émotions, à la maladie, et qui arrivent à des hauts niveaux d'épuisement.

Benoît Hamon: J'ai néanmoins entendu les mêmes mots chez toutes celles et ceux que j'ai rencontrés après la proposition de loi: aussi bien chez une assistante de direction que chez un ingénieur, un élu ou un chef de PME. Le burn-out concerne aussi les patrons, et ça arrive aussi bien dans le CAC 40 que dans une PME. Tous parlent d'une 'surimplication', d'une colonisation de la vie par le travail, du sentiment de perdre pied. C'est pour ça qu'il faut que le burn-out soit reconnu comme une maladie professionnelle.

"Les entreprises publiques sont de plus en plus managées comme des entreprises privées, ce qui crée une perte de sens. Car, que veut dire la 'performance' pour une infirmière?" Benoît Hamon

Danièle Linhart: Le phénomène touche effectivement tout le monde et il est particulièrement fort en France. Les études montrent que le salarié français, plus que dans d'autres pays, met son honneur dans le travail. Car en France, le travail est une condition de reconnaissance personnelle et citoyenne, de validation de soi. Mais il y a un problème d'opinion publique: alors même qu'on a l'une des intensités horaires les plus fortes du monde, on pense que les Français n'aiment pas travailler. Nicolas Sarkozy, en 2007, avait d'ailleurs construit toute sa campagne là-dessus.

Aujourd'hui, en France, comment sont prises en charge les victimes de burn-out?

Patrick Légeron: Certains patients que je vois me sont adressés comme étant victimes de burn-out, mais le diagnostic que je vais poser

n'est pas un diagnostic de burn-out, puisque ça n'existe pas. Donc je suis obligé de codifier à travers les classifications internationales de l'OMS. Il y a trois millions de dépressions en France aujourd'hui. Cela veut dire que 5 à 6% de la population adulte est en dépression. Ces dépressions ne sont pas toutes, évidemment, liées au travail. Mais vous savez combien sont reconnues d'origine professionnelle aujourd'hui? Seulement 250. Ce n'est pas sérieux.

Benoît Hamon: Il y a une forme de déni sur la question du burn-out. Il est compliqué d'obtenir un consensus avec les partenaires sociaux.

À droite, ça ne mobilise pas, notamment parce que les syndicats patronaux s'y opposent. Et si le Medef est contre, c'est parce que avec la reconnaissance du burn-out comme maladie professionnelle, on essaie de faire en sorte que ce ne soit pas l'assurance maladie qui la prenne en charge, mais davantage la branche financée par les cotisations patronales. Et ils ne veulent pas payer.

Et pourquoi la gauche ne s'est-elle pas davantage emparée du sujet?

Benoît Hamon: Par manque de courage, notamment. Moi, j'ai eu deux interlocuteurs pour la proposition de loi sur la reconnaissance du burn-out comme maladie professionnelle: le président du groupe socialiste et Myriam El Khomri. Mais il n'y a pas eu de suite. Cela dit, 80 députés ont soutenu cette proposition, on représentait quand même huit millions de Français, ce n'est pas rien.

Patrick Légeron: Aujourd'hui, tout le monde aborde la question du travail dans la campagne présidentielle. Macron dit: 'Je suis le candidat du travail.' Valls, pareil. Fillon, aussi. Tout le monde. Mais le mot travail, ce n'est pas seulement le mot emploi. Il faudrait que quelqu'un dise: 'Moi, président, je ne me contenterai pas de lutter contre le chômage, je ferai aussi du travail quelque chose de constitutif de l'humain.'

Peut-on revenir sur son lieu de travail après un burn-out?

Anne-France Bouchy: J'ai eu comme patient un homme qui travaillait dans un énorme groupe français. Il avait un poste important et, du jour au lendemain, sans explication, on ne lui a plus donné aucune responsabilité, on l'a mis au placard. Il a dégringolé. On l'a arrêté. Au bout de trois mois - alors que la fourchette d'arrêt de travail est généralement de 6 à 24 mois -, il a voulu recommencer à travailler. Mais dès qu'il a vu les immeubles de La Défense, il a fait un malaise. Il était démoli. Alors, je vais vous dire une chose que je dis souvent aux patients: ne retournez pas sur le même site de travail. Si l'entreprise compte plusieurs antennes, changez de site, sinon, changez de boîte. Les gens qui retournent dans leur entreprise rechutent toujours. Mon patient a monté sa propre structure et il s'est senti bien dans ces conditions-là. C'est une alternative.

● TOUS PROPOS RECUEILLIS PAR AC ET WT