



VIVRE MIEUX AU TRAVAIL

Etat d'urgence face aux risques de burn-out

Performances, surinvestissement professionnel, management vertical... Alors que démarre le procès de France Télécom, l'Hexagone peine toujours à endiguer la souffrance au travail. Diagnostic et pistes de guérison.

Le renvoi des anciens dirigeants de France Télécom devant le tribunal correctionnel de Paris pour « harcèlement moral au travail » marquera-t-il un tournant dans le traitement du stress au travail en France ? Ce procès n'est certes pas celui du burn-out, ce mal difficile à définir qui peut, selon un rapport de l'Académie de médecine de 2016, s'apparenter soit à « un trouble de l'adaptation, soit à un état de stress post traumatique, soit à un état dépressif. » Mais il n'en reste pas moins emblématique, car c'est dans la foulée de la vague de suicides qu'a connue l'opérateur téléphonique qu'a été publié en France, en 2008, le tout premier rapport sur les risques psychosociaux dans les entreprises. La même année, l'ensemble des partenaires sociaux ratifiait le premier accord national interprofessionnel sur la prévention du stress au travail. Avant la mise en place, un an plus tard, d'un plan d'urgence par le ministère du Travail. Depuis, les rapports continuent de se succéder : après l'Académie de médecine, les parlementaires s'enparent du sujet en 2017. En 2018,



DOSSIER COORDONNÉ PAR ANNE TÉZENAS DU MONTCEL AVEC LAURENCE ESTIVAL ET MARION PERROUD.
ILLUSTRATIONS : JAMES POUR CHALLENGES.

c'est au tour du Conseil économique, social et environnemental (Cese). Non sans raison, car l'épuisement professionnel concernerait selon l'Institut de veille sanitaire 30 000 personnes, soit 7 % des 480 000 salariés en souffrance psychologique au travail, voire 100 000 selon l'Académie de médecine. Sur le terrain, « la situation ne s'améliore pas », déplore Jean-Claude Delgènes, directeur de Technologia, cabinet de prévention des risques au travail. En 2014, nous estimions que 12% de la population active présentait un risque de burn-out. Aujourd'hui, ce pourcentage est proche de 15%. » En cause, selon Dominique Lhuillier, professeur en psychologie du travail au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam), « l'intensification du travail qui, en mettant l'accent sur la performance, peut créer un surengagement des salariés, le développement du reporting, synonyme de multiplication des contrôles, et une instabilité chronique des organisations renforcée par la transformation numérique. »

Bataille de reconnaissance

« Pourtant, rappelle Anne Bléhaut, coach et dirigeante de Discerneo, les entreprises sont tenues par l'article L.4121 du Code du travail de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. » Pour Martine Keryer, médecin du travail et responsable de ces questions à la CFE-CGC, « cette obligation est vidée de son sens, car les risques psychosociaux ne sont pas considérés comme des maladies professionnelles ». Depuis 2015, plusieurs propositions de loi, dont celle déposée en février dernier par les députés LFI François Ruffin et Adrien Quatennens, ont échoué à faire évoluer la liste des maladies professionnelles reconnues. « Toute la communauté médicale, dont l'OMS, dit que le burn-out n'est pas une maladie professionnelle, a plaidé alors Muriel Pénicaud. Car cela voudrait dire que c'est lié à 100% au milieu professionnel. Or ce n'est pas le cas. »

Une autre voie de réforme semble plus consensuelle chez les experts : celle des commissions régio- ➤➤➤



Patrick Légeron, psychiatre, est coauteur du rapport de l'Académie nationale de médecine sur le burn-out, publié en 2016.

PATRICK LÉGERON,
FONDATEUR DU CABINET STIMULUS

“Il y a un énorme problème de management à la française”

Challenges. Vivons-nous une période particulièrement génératrice de burn-out ?

Patrick Légeron. Le stress est le syndrome de l'adaptation. Dans notre monde en mutation, 25% des salariés sont considérés en état d'hyperstress. Santé publique France évalue à 500 000 par an le nombre de personnes qui présentent une pathologie mentale liée au travail dans notre pays. Mais ce n'est pas le changement qui génère cet épuisement, c'est la non prise en compte de l'humain dans sa mise en œuvre. La *Harvard Business Review* l'écrivait récemment : en période de mutation, ce qui prime, c'est une présence managériale active. Alors que le plus souvent les managers sont absorbés par le changement lui-même.

Les cadres y sont-ils particulièrement exposés ?

Oui et plus encore que les dirigeants, le management de proximité. Ces cadres qui dirigent de petites équipes sont à la fois stressés et stressés, et n'ont pas été formés à des pratiques managériales protégeant la santé.

Le numérique est-il un facteur aggravant ?

Lorsqu'il aboutit à moins d'autonomie au travail et que les gens sont robotisés, oui. On parle de plus en plus de *bore-out*,

un ennui qui mène à la dépression. Il faut diversifier les tâches et augmenter les responsabilités. Tout va bien si la machine reste un prolongement de l'homme, pas si l'homme est robotisé.

Le procès France Télécom s'est ouvert le 6 mai. Est-ce l'histoire d'une seule entreprise ou un problème plus répandu ?

Il y a un énorme problème de management « à la française ». La France est d'ailleurs regardée comme une curiosité par les pays en pointe sur le burn-out, comme le Canada, ou les Scandinaves, car nous en parlons plus qu'eux mais sommes mal notés sur tous les facteurs qui le favorisent. En France, aucune pathologie mentale n'est encore reconnue comme maladie d'origine professionnelle. C'est une anomalie majeure, d'autant plus problématique que les troubles psychosociaux sont, aux dires de l'OMS (Organisation mondiale de la santé) comme du BIT (Bureau international du travail), les grands risques du monde du travail.

D'où vient ce particularisme français ?

Nous avons une culture doloriste et une tradition de surinvestissement au travail. A la question « quelle place accordez-vous à votre travail dans votre vie ? », nous sommes le pays dans lequel la réponse « extrêmement importante » est la plus souvent choisie. Or, il faut accorder une place raisonnable au travail.

Qu'est-ce qui relève de l'individu et de l'entreprise dans l'apparition d'un burn-out ?

Une part minime revient à l'individu, une fragilité éventuelle et souvent ce surinvestissement. Le reste relève de l'organisation et du management. C'est à l'entreprise de veiller à l'équilibre vie privée-vie professionnelle, à la reconnaissance, au fait de parler des émotions comme des échecs, de soutenir en cas de difficulté. Deutsche Telekom et Telefonica ont vécu la même mutation technologique que France Télécom. Mais ces deux entreprises, elles, ont mobilisé leur management sur l'humain.

Concrètement, cela signifie quoi « placer l'humain au centre » ?

C'est avoir une attitude d'écoute active des émotions, rassurer les gens, les renforcer. La reconnaissance est l'un des axes majeurs de la protection de la santé psychique. La vraie, pas celle fondée sur des résultats. Celle qui reconnaît le travail, l'effort et chaque petit pas vers le changement. Heureusement, sur tous ces points, les jeunes sont en train d'apporter une révolution.

Propos recueillis par Anne Tézenas du Montcel

Challenges

09.05.2019

Dossier

►►► nales, qui peuvent reconnaître au cas par cas des maladies professionnelles non inscrites dans la liste. « Le taux de 25% d'incapacité professionnelle permanente retenu pour étudier les dossiers ne laisse passer qu'un nombre très limité de cas, soit 806 en 2017, regrette Gérard Sebaoun, médecin du travail et ancien député, coauteur en 2017 d'un rapport d'information parlementaire sur le burn-out. Il faut abaisser ce taux autour de 10% pour le rendre plus opérationnel. » En attendant, les victimes ont la possibilité de faire reconnaître leur burn-out en accident du travail quand la conséquence de leur épuisement fait suite à un événement professionnel précis. Dix mille cas ont ainsi été reconnus en 2016 par l'Assurance maladie.

Nouvelles pratiques

« Le plus efficace reste cependant la prévention », rappelle Aude d'Argenlieu, directrice de l'Institut d'accompagnement psychologique et de ressources (IAPR), qui intervient en ce sens auprès des entreprises. Une priorité aussi pour les ministres du Travail et de la Santé, qui ont demandé à Charlotte Lecocq, députée LREM, un rapport préliminaire à une réforme allant dans ce sens. Le ministère du Travail encourage aussi la reprise des discussions entre les partenaires sociaux pour relancer l'accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail, qui a pris fin en 2016 sur un constat mitigé. « Des avancées ont été réalisées avec des nouvelles pratiques sur l'égalité professionnelle, l'articulation des temps, le télétravail, la diversité, le handicap... se félicite



l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de vie au travail) dans un bilan sur cet accord. Mais pour le domaine de la santé et des risques psychosociaux en particulier, les améliorations apparaissent plus incertaines. » « On parle de chief happiness officer, de well-being, cingle Patrick Légeron, fondateur du cabinet Stimulus (lire interview page 63). Avant de rendre les gens heureux, faisons en sorte qu'ils aillent bien. »

Il rappelle aussi que si le burn-out n'est pas une spécificité française, l'Hexagone fait partie des mauvais élèves en raison du surinvestissement des salariés au travail. « Mais aussi d'un modèle de management qui ne reconnaît pas suffisamment la contribution de chacun aux performances et reste encore dans un mode hiérarchique », note Catherine Mieg, psychanalyste et experte RH. Pour Gérard Sebaoun, « il faut former les futurs managers à prendre en compte ces dimensions. » L'arrivée aux postes-clés d'une nouvelle génération devrait faciliter la tâche. Selon le baromètre sur la vision de l'entreprise des dirigeants âgés de 35 à 45 ans, que vient de publier le cabinet de chasse de tête Boyden, 91% plébiscitent le travail collaboratif. Et l'évolution des styles managériaux est leur priorité (pour 35%), devant la transformation numérique (33%) et les relations clients (31%). En attendant, *Challenges* vous propose dans ce dossier sept conseils pour trouver son équilibre au travail.

Laurence Estival

Un retard préoccupant

(Pourcentage d'entreprises ayant mis en place des actions prenant en compte les risques émergents)



SOURCE : AGENCE EUROPÉENNE POUR LA SÉCURITÉ ET LA SANTÉ AU TRAVAIL - ÉTUDE ESENER 2 (2015)

Alors que la France se situe légèrement au-dessus de la moyenne européenne pour évaluer les risques psychosociaux, les mesures de prévention et de prise en compte restent à la traîne.



VIVRE MIEUX AU TRAVAIL

7 conseils pour éviter le burn-out

A l'heure où les entreprises se transforment à grande vitesse, il faut plus que jamais préserver sa santé physique et mentale au travail. Et veiller à celle de ses équipes. Challenges vous donne quelques clés pour réussir l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

1. Reprendre le contrôle du temps

Selon l'étude « The Workforce View in Europe » 2019, menée par le groupe d'externalisation RH ADP, 58% des salariés français font des heures supplémentaires non rémunérées et 12% en font plus de 10 par semaine. Avec un « risque d'épuisement » réel, pointe Carlos Fontelas de Carvalho, président d'ADP France, groupe spécialisé dans l'externalisation de la fonction RH. Les affections liées à la fatigue chronique sont connues : maladies cardio-vasculaires, anxiété, troubles du sommeil... Accompagner les travailleurs qui ne comptent plus leurs heures, c'est la mission de Pascale Bélorgey, manager des formations « efficacité professionnelle » du groupe Cegos et auteure de *La Boîte à outils de la gestion du temps* (Dunod) : « Entre les mails, les notifications du portable, les appels des clients, les réunions, les sollicitations sont telles que beaucoup de

salariés ne parviennent plus à avancer sur des tâches de fond. De là naît un sentiment d'inefficacité qui peut conduire au burn-out. »

Son premier conseil : agir sur le système. « Il faut commencer par alerter son manager, qui pourra vous décharger ou au moins clarifier vos priorités. S'il ne peut rien faire, mieux vaut lâcher prise, le prévenir que vous ne pourrez pas tout réaliser et redéfinir vous-même vos priorités. » Une tâche qui peut sembler insurmontable, tant les imprévus surgissent au quotidien. Pour rester concentré, mieux vaut couper l'accès à ses mails sur des plages d'une demi-heure minimum en rangeant son smartphone. Quant aux sollicitations répétées des collègues, « plutôt que de leur dire non, proposez-leur un rendez-vous à un autre moment », conseille Jean-Christophe Walter, responsable de l'offre leadership et management de l'entreprise de formation CSP.

« Plutôt que de dire non à vos collègues, proposez-leur un rendez-vous à un autre moment. »

Jean-Christophe Walter, responsable de l'offre leadership et management de l'entreprise de formation CSP

Ensuite : hiérarchiser ses priorités. Nombre de méthodes existent, la plus célèbre étant la matrice d'Eisenhower, qui consiste à classer ses tâches en quatre cadrans selon le degré d'importance et d'urgence. Pascale Bélorgey recommande de retravailler sa to-do-list à travers une méthode résumée par l'acronyme « Limiter », qui consiste chaque soir pour le lendemain à : Lister ses tâches, Inclure des heures pour gérer les imprévus, Mettre un ordre de priorité, Indiquer une durée réaliste pour chaque tâche, Totaliser les heures (dont les imprévus) en arrêtant la liste une fois votre quota d'heures atteint, Eliminer les tâches impossibles et Réaliser les tâches dans l'ordre. Jean-Christophe Walter insiste sur l'importance de veiller à l'équilibre des temps de vie – travail, sphère personnelle, sommeil. « Passer son temps à dire que l'on n'en a pas est une erreur. Le bien-être est essentiel, alors que le travail est juste important. »

M. P.

Challenges

09.05.2019

Bon alors, pour commencer,
libérer du temps pour pouvoir
organiser mon temps...



2. Alléger sa charge mentale

Multiplication des tâches, marges de manœuvre limitées, injonctions contradictoires, gestion des émotions face à la violence des relations, conflits sur les valeurs ou crainte de perdre son emploi... tous ces maux encombrant le cerveau et font peser sur lui ce qu'on appelle la charge mentale. « La diminuer est un préalable pour pouvoir de nouveau se concentrer, explique Eric Albert, psychiatre et directeur du cabinet Uside. Car quand la "bande passante" est surchargée, l'individu qui veut toujours en faire plus pour résoudre tous les problèmes qui tournent dans sa tête se met en danger. Il effectue certaines de ses tâches en mode automatique, vidant peu à peu le travail de son sens. Ce qui accentue les risques d'épuisement professionnel. »

Que faire pour l'éviter? « Comme il est illusoire de vouloir agir sur les émotions, mieux vaut se concentrer sur son comportement, suggère Jean-Luc Emery, lui aussi psychiatre et associé d'Eric Albert. Il suffit parfois de se donner quelques minutes de battement entre deux réunions, d'abord pour récupérer et retrouver l'équilibre, puis se préparer et se concentrer sur l'essentiel dans la réunion suivante. »

Benoît, informaticien dans le secteur automobile, revenu dans son entreprise après un épuisement professionnel et un arrêt-maladie de plusieurs mois, suit les conseils d'un médecin du travail : « Quand ça va mal, penser très fort à un moment heureux crée un sentiment de bien-être. » S'arrêter un instant, voilà un cadeau à la portée de tous. « En écoutant sa respiration, l'individu reprend le contrôle de son corps

«L'individu qui veut toujours en faire plus pour résoudre tous les problèmes qui tournent dans sa tête se met en danger.»

Eric Albert,
psychiatre et
directeur du
cabinet Uside.

avant que celui-ci n'envoie des signaux bien plus dramatiques », ajoute Shahine Ismail, fondatrice de L'Arbre de vie, un réseau de formation et de conseils qui organise des ateliers de méditation. Petit Bam-Bou, Headspace, Kardia Respiration... Utilisables pour des exercices de quelques minutes y compris au travail, les applications centrées sur la méditation de pleine conscience, l'hypnose ou la cohérence cardiaque ont, signe des temps, le vent en poupe. **L. E.**

3. Réussir sa déconnexion digitale

Le résultat de l'enquête menée par l'éditeur de logiciels Above à l'été 2017 est édifiant : 5,1 heures par jour passées à lire ses mails... Tout comme le fait que 78% des cadres déclarent rester joignables pendant leurs week-ends et leurs vacances, selon l'Ifo. Mais l'entrée en vigueur en janvier 2017 du droit à la déconnexion dans les entreprises de plus de 50 salariés ne semble pas avoir changé grand-chose... Les chartes proscrivant l'envoi de mails le week-end ou après 20 heures et s'engageant parfois à couper leur serveur à 18 heures représentent certes « un progrès », selon le médecin du travail et ancien député Gérard Sébaoun, co-auteur en 2017 d'un rapport parlementaire sur le syndrome d'épuisement professionnel, mais elles n'empêchent pas les cadres d'utiliser leur messagerie privée ou de terminer un dossier le dimanche, prêt à partir à la première heure le lundi matin.

Attention à ne pas être totalitaire en la matière, observe l'ancien parlementaire : « La connexion peut aussi, à condition de ne pas en abuser, être un bon moyen d'éliminer le stress, pour travailler au calme et à son rythme le week-end chez soi sur un dossier ou préparer des réunions stratégiques. » Pour limiter l'infobésité, Anne Bléhaut, coach et dirigeante de Discerne, suggère d'« éliminer les messages dont on met en copie la terre entière pour se couvrir dans des entreprises adeptes du reporting perma- ►►►

Challenges

09.05.2019



►►► nent et, pour dire un mot à un collègue, de se déplacer plutôt que d'échanger par mail ». Et d'inviter les managers à être exemplaires, en faisant confiance à leurs collaborateurs et en régulant l'utilisation de leur messagerie. « C'est une question de respect », pointe-t-elle. **L. E.**

4. Se libérer du bureau

Pannes de métro, bouchons, grèves... La galère des trajets domicile-travail mine le moral des Français. Deux tiers d'entre eux se disent prêts à changer d'emploi pour se rapprocher de leur logement, selon un sondage d'HelloWork. Les risques ne s'arrêtent pas là. « Des gens craquent, car ils ne parviennent pas à se concentrer dans des bureaux où le passage est permanent », pointe Christophe Rey, senior manager au sein du cabinet d'accompagnement au bien-être Stimulus. Outre les nuisances sonores, « les espaces sont souvent

inadaptés aux besoins, avec trop peu de salles de réunion et d'endroits pour s'isoler », constate Laury Ruemgardt, manager au cabinet de conseil en organisation du travail Greenworking.

Pour gagner en efficacité et en sérénité, les salariés sont de plus en plus nombreux – 29% selon Malakoff Médéric – à télétravailler depuis leur domicile. Des locaux sont mis à disposition par leur entreprise ou encore des espaces de coworking plus pratiques à rallier (Thales, Petit Bateau). La loi est désormais de leur côté : l'employeur doit depuis 2017 motiver tout refus aux aspirants télétravailleurs. Attention : d'après l'OIT, ces aménagements présentent des risques d'isolement et d'intensification du travail et du stress. A encadrer, donc, soit en sanctuarisant des journées d'équipe au bureau, en limitant le nombre de jours de télétravail, « et surtout en formant les salariés à cette nouvelle organisation », conclut Christophe Rey. **M. P.**

« Des gens craquent car ils ne parviennent pas à se concentrer dans des bureaux où le passage est permanent. »

Christophe Rey,
senior manager
du cabinet
Stimulus.



5. S'investir raisonnablement dans le travail

Jean-Claude Delgènes, directeur général de Technologia, un cabinet de conseil dans la prévention des risques professionnels, se souvient du cas de ce cadre, qui était salarié d'une grande banque d'investissement, que le Samu était venu chercher à 3 heures du matin au sein de son entreprise, où il avait été victime d'un malaise... « Une porte dérobée permettait à ceux qui en avaient besoin de rester jusque tard le soir, y compris au détriment de leur vie privée. Et ce cadre, visiblement, en faisait régulièrement partie. »

La difficulté de respecter l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle est citée par 40% des salariés interrogés dans le rapport du Cese comme première cause de détérioration de la santé mentale au travail. Pourtant, cet équilibre est, selon le psychiatre Eric Albert, l'un des principaux moyens de se ressourcer en dehors du travail : « Il n'y a pas que le travail dans la vie. Il suffit de se mettre dans la peau d'un sportif de haut niveau pour le comprendre. Celui-ci se prépare avant l'épreuve et prend un temps de repos après l'effort. »

C'est pour avoir négligé cette évidence qu'Emilie, 37 ans, ancienne cadre au service recherche et développement d'un groupe du CAC 40, devenue coach, a fait un burn-out fin 2016. « Souvent les personnes qui n'ont pas confiance en elles et qui de ce fait ont toujours tendance à en faire trop sont les plus vulnérables. » Ce surinvestissement dans le travail est une particularité nationale.

« Afin d'éviter ce piège, il faut être au clair, dès le départ, avec son manager, sur les contours de son poste », conseille Anne Bléhaut, du cabinet Discerneo. « Pensez aussi aux formations, ajoute Olivier Tirmarche, sociologue et directeur associé du cabinet de conseil Stimulus. Pas à celles internes à l'entreprise, genre team building, mais à celles qui ont lieu à l'extérieur, dans des programmes avec des participants de différents horizons. »

L. E.

Challenges

09.05.2019

6. Apprendre à dire non

Pour Laurent, 55 ans, informaticien dans une grande banque, la descente aux enfers a commencé quand il a pris sur lui tous les dysfonctionnements qui se sont produits au sein de son équipe de 18 personnes. Des effectifs insuffisants pour mener les projets dont il avait la charge, ainsi que la surdité de sa hiérarchie, l'ont poussé à réaliser lui-même toujours plus de tâches, jusqu'au jour de 2016 où il s'effondre au sens propre sur son bureau. « *Je travaillais 80 heures par semaine et j'ai tenu deux ans.* » Trois ans plus tard, ce n'est pas sans appréhension qu'il s'apprête à retourner dans son entreprise. « *J'ai pris beaucoup de recul et je sais maintenant où sont mes limites,* insiste-t-il. *Se connaître est un préalable et, une fois ce travail effectué, il faut, si nécessaire, avoir le courage de dire non.* »

Un conseil plus facile à donner qu'à suivre... « *Le refus doit être argument * », pointe Karen Pariente, psychologue consultante   Stimulus. « *On ne refuse pas : on ouvre le débat sur la base de faits. Si il y a refus du débat, il faut l'acter et en garder la trace...* », ajoute Dominique Vacher. Mieux vaut associer les membres de son équipe pour trouver des solutions et répartir la charge. « *Le collectif est trop souvent négligé, ce qui est aussi une des causes du développement de risques psychosociaux au travail* », alerte Dominique Lhuillier, professeur en psychologie du travail au Cnam.

L. E.

7. Fuir les cultures d'entreprise toxiques

Pour 75% des salariés, l'absence de soutien de leur hiérarchie constitue la première source d'insatisfaction, juste devant le manque de reconnaissance (73%), d'après une étude de la Dares publiée en 2016. Julien, 37 ans, cadre dans la grande distribution, en a fait l'expérience : responsable d'une équipe de sept personnes chargées de mettre en œuvre de nouveaux projets dans les magasins, il est étroitement surveillé par son N+1 : « *Le moindre détail devait*

« *Le collectif est trop souvent négligé, ce qui est aussi une des causes du développement de risques psychosociaux au travail.* »

Dominique Lhuillier, professeur en psychologie du travail au Cnam.



remonter jusqu'à lui. » Privé d'autonomie et confronté à un refus systématique d'évoquer le problème, il a fait un burn-out en 2017.

Le mode de gestion des équipes est, avec le surinvestissement, l'autre grand vecteur d'épuisement professionnel. Et « *si un problème se pose, il faut en parler avec son mentor ou avec les ressources humaines* », souligne Anne Bléhaut, de Discerneo. « *Le manager ne doit pas seulement évoquer la faisabilité technique d'une mission, mais aussi évacuer les peurs de son équipe,* estime Patrick Légeron, fondateur de Stimulus. *Le "healthy management", c'est la reconnaissance, l'écoute émotionnelle, le feedback permanent et le soutien.* » Il y a les individus, et les organisations.

Pour repérer les entreprises toxiques, Dominique Vacher, directeur de DV Conseils, un cabinet centré sur la RSE et la sécurité et santé au travail, a l' il sur « *quelques indicateurs comme les chutes de plain-pied, des accidents souvent considérés comme anodins, mais*

révélateurs d'un climat social défaillant ». Des sites comme Glassdoor recensent également utilement des millions d'avis sur les entreprises. De manière générale, « *les risques sont plus forts dans les entreprises au management vertical,* observe Olivier Tirmarche. *Mais c'est aussi le cas dans celles soumises à une forte concurrence ou qui ont une stratégie mettant l'accent sur les prix et donc sur les volumes, au lieu de jouer sur la qualité pour faire la différence.* »

Le burn-out peut aussi être utilisé par des entreprises toxiques pour obliger des cadres, dont elles souhaitent se débarrasser,   démissionner. « *J'en vois de plus en plus,* regrette Thierry Krief, président de NegoAndCo, un cabinet qui aide les cadres dans leurs négociations transactionnelles. *Mieux vaut alors négocier son départ en position de force, avant de tomber malade, avec toutes les difficultés liées au travail de reconstruction personnelle et professionnelle qui suivent un burn-out.* »

L. E.