



ENTRETIEN

«L'HYPERSTRESS EST L'ANTICHAMBRE DU BURN-OUT»

La crise sanitaire a dégradé la santé psychique des salariés français, déjà parmi les plus stressés d'Europe, estime le psychiatre Patrick Légeron, qui plaide pour un développement de la prévention et de la formation des managers.

PROPOS RECUEILLIS PAR SANDRINE TROUVELOT PHOTOS JÉRÔME CHATIN

GEO : Le stress au travail semble s'être intensifié ces dernières années, en particulier depuis le début de la pandémie, au printemps 2019. Quelle est l'ampleur du phénomène ?

Patrick Légeron : La dernière étude de Santé publique France portant sur 2005-2015 montre que le stress au travail est en hausse. Une enquête de l'Agence européenne de sécurité et de santé au travail publiée fin 2019 attirait aussi l'attention sur les risques liés à l'essor du digital. Et cette situation ne s'est pas améliorée avec la crise sanitaire. Peur du virus, confinement, télétravail..., toutes les enquêtes montrent que les salariés français ont vu la souffrance au travail s'accroître depuis le début de la Covid-19. Elles indiquent qu'environ un quart d'entre eux sont actuellement à des niveaux de stress trop élevés. C'est inédit ! Le phénomène n'est pas spécifique à notre pays, mais les Français sont parmi les plus stressés en Europe.

Comment expliquer cette hausse ?

Elle s'explique par les risques psychosociaux (RPS). Le travail a toujours été dur, mais les contraintes s'exerçaient auparavant sur le corps, comme l'a

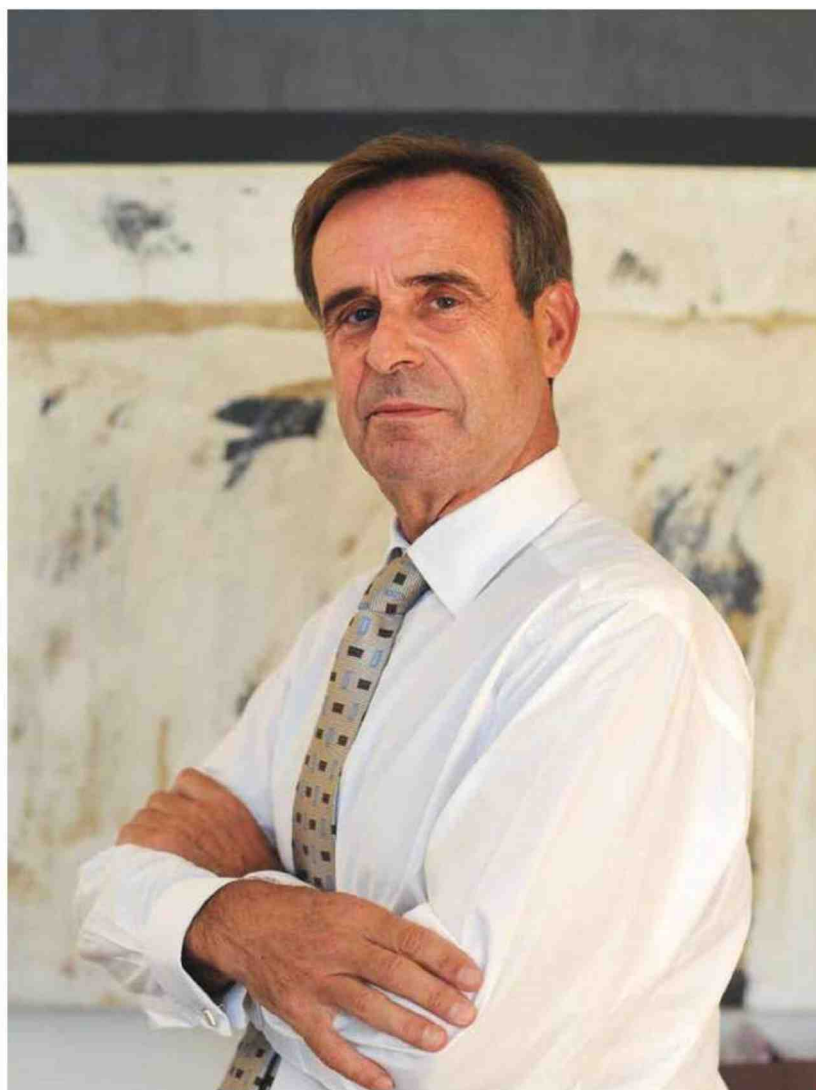
décrit Emile Zola dans *Germinal*. En dépit de la réduction progressive du temps de travail et du développement des robots, la souffrance psychologique s'accroît. Elle a commencé à émerger dès les années 1970. À partir du rapport sur les risques psychosociaux que j'ai coécrit en 2008 avec Philippe Nasse, six facteurs de stress ont été identifiés : l'intensité du travail ; l'exposition à des charges émotionnelles fortes ; le manque d'autonomie ; une mauvaise qualité de relations humaines, avec notamment un manque de soutien et de reconnaissance, voire du harcèlement ; les conflits de valeur, qui donnent le sentiment de bâcler son travail car il faut aller vite (courant dans les hôpitaux) ; et l'insécurité liée aux changements (réorganisation, rachats, nouveau logiciel...). Or, tous ces facteurs progressent.

Et pourquoi la France est-elle particulièrement concernée ?

D'abord, notre management est l'un des moins bien formés. Dans les écoles de commerce, on apprend tout sauf à gérer des équipes ! Ainsi, dans les enquêtes européennes, à la question « Votre manager est-il une source de

stress pour vous ? », les Français répondent à 60 % oui, contre 10 % pour les Norvégiens, et 40 % en moyenne. Ensuite et surtout, notre pays est très en retard en matière de prévention du stress, comparé aux pays nordiques. Là-bas, les premiers accords nationaux entre partenaires sociaux et employeurs sur le sujet ont été signés à la fin des années 1970. En France, le premier date de 2008 ! Il y a vingt ans déjà, un responsable de la société finlandaise de téléphonie mobile Nokia me disait qu'il ne comprenait pas pourquoi nous ne nous y intéressions pas, puisque la prévention est une affaire rentable. De fait, les études montrent que chaque euro dépensé dans ce sens permet d'éviter d'en perdre entre trois et quatre ! Depuis, nous avons fait des progrès, notamment après l'épisode dramatique des suicides de France Télécom, en 2008-2009, mais nous sommes passés d'une situation de déni à des faux-semblants. Car les entreprises mettent en place des choses, la vitrine est belle, mais il y a beaucoup de gadgets, comme des tables de ping-pong, des conférences sur le stress ou des salles de détente. D'ailleurs, quand on rencontre des en-





PATRICK LÉGERON

Ancien praticien à l'hôpital Sainte-Anne et fondateur du cabinet de conseil Stimulus, ce psychiatre est l'auteur, notamment, du livre *Le Stress au travail* (éd. Odile Jacob, 2015).

Photos : Jérôme Chabot / Expositum-Roa

treprises sur ce dossier, on voit rarement les dirigeants s'en occuper, mais plutôt des sous-responsables aux ressources humaines. Résultat : 35 % des salariés français pensent que leur employeur ne s'intéresse pas du tout à leur bien-être psychologique, contre 16 % en Allemagne et en Suisse, et 28 % en moyenne, selon la dernière enquête de Always Designing for People (ADP) en 2019. Et plus de la moitié (55 %) estiment que l'intérêt porté par l'entreprise est superficiel, contre 48 % en Europe, et 25 % aux Pays-Bas. Ceci dit, on observe, notamment à l'échelle du cabinet Stimulus, que la crise sanitaire a poussé de nombreuses sociétés à s'y intéresser.

L'essor récent du télétravail n'a donc pas atténué le stress ?

Il a permis de réduire l'un de ses facteurs importants : les transports. Mais il s'est accompagné, pour certains, d'une réorganisation et d'une intensification du travail et de la perte du collectif, qui sont des sources de stress.

On parle de plus en plus de burn-out. Quelle est la différence avec l'épuisement ou la dépression ?

Ce phénomène reste un objet médical non identifié. Dans l'Ancien Testament, déjà, le prophète Elie, qui s'épuisait à prêcher dans le désert, était victime d'une grande fatigue, que l'on pourrait aujourd'hui qualifier de

burn-out. Mais on a du mal à appréhender cet état, qui correspond au stade ultime du processus de stress, car celui-ci n'est toujours pas reconnu officiellement comme une pathologie. Dans sa dernière version de la *Classification internationale des maladies*, publiée en 2019, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) ne l'a, en effet, pas fait entrer dans la catégorie des pathologies. Et il n'est pas non plus mentionné dans la dernière version du DSM (*Manuel de diagnostic statistique des troubles mentaux*), publié par l'Association américaine de psychiatrie, qui fait office de référence dans le domaine. On peut néanmoins définir le burn-out par trois types de symptômes. D'abord, un épuisement complet, à la fois physique, émotionnel et psychique. Sur un plan pratique, par exemple, les gens assurent ne plus pouvoir se lever, ni lire une ligne. Ensuite apparaît une dépersonnalisation. Les personnes perdent toute forme d'empathie, elles se sentent comme des robots, sans plus aucune réaction émotionnelle. A force d'avoir été hypersollicitées, les émotions ont été comme « brûlées ». L'une de mes patientes, infirmière ●●●

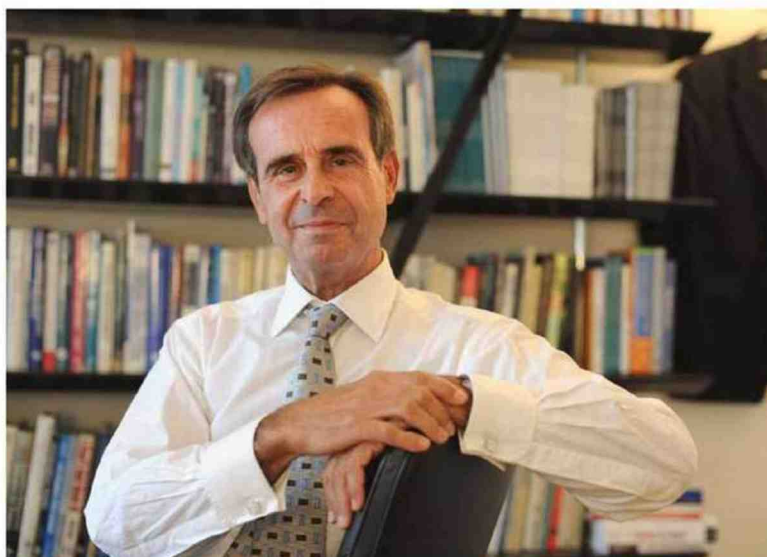


ENTRETIEN

●●● dans un service pédiatrique hospitalier, m'a un jour expliqué qu'elle ne ressentait plus rien, même quand elle voyait un enfant mourir ! Dans les formes les moins sévères du burn-out, cette déshumanisation se traduit par une forme de cynisme dans tous les domaines. Enfin, un sentiment de non-réalisation de soi se développe. Les patients pensent qu'ils ne valent plus rien. Pour établir un diagnostic, il faut que ces trois éléments soient présents, même à des degrés divers. Créé en 1981 aux États-Unis, le *Maslach Burnout Inventory*, que l'on pourrait traduire par le test d'évaluation de Maslach sur le burn-out, permet d'estimer le degré de burn-out dans ces trois dimensions.

Quels en sont les signes précurseurs ?

Il faut être très attentif à l'hyperstress, car c'est l'antichambre du problème. Pour comprendre les mécanismes à l'œuvre, rappelons ce qu'est le stress, l'étape d'encre avant. Celui-ci survient à chaque fois qu'un individu se trouve dans une situation de menace, physique pour l'homme des cavernes, psychosociale aujourd'hui. Cette réaction physiologique permet de mobiliser le corps et l'esprit pour s'adapter. D'ailleurs, les scientifiques appellent souvent le stress la «réponse d'adaptation». Concrètement, les deux petites glandes situées au niveau des reins, appelées les surrénales, libèrent de l'adrénaline, le rythme cardiaque augmente, la respiration s'accélère, les muscles se contractent. Des réactions émotionnelles peuvent aussi apparaître, telles la peur, l'inquiétude, l'anxiété, et même la colère. Face à une menace, nous sommes programmés pour cette réaction physique, émotionnelle et comportementale. Mais celle-ci est utile à partir du moment où elle reste ponctuelle et d'une intensité normale. Lorsqu'elle devient plus intense et permanente, un autre mécanisme biologique se met en place, qui fait appel au cortisol. On parle alors d'«hyperstress». Comme je l'ai dit, près de 25 % des salariés sont aujourd'hui dans cette situation. Or, quand ce fonctionnement dure plusieurs semaines, voire plusieurs mois,



Troubles digestifs, de mémoire, céphalées, sautes d'humeur, agressivité... Selon Patrick Légeron, les signes précurseurs du burn-out sont nombreux. Il faut y être attentif.

un épuisement de la machine peut se produire, le fameux burn-out («brûlé» en anglais). Cet état ne surgit donc pas du jour au lendemain. Quand on interroge les patients, on s'aperçoit qu'ils avaient des signes dans les semaines et les mois qui ont précédé. Il est donc important d'être attentif à cette étape numéro 2 du stress.

Comment reconnaître l'hyperstress ?

Les symptômes sont multiples. Ils peuvent être physiques : des palpitations, des problèmes de respiration, des douleurs musculaires, des troubles digestifs, des céphalées, et même des pannes sexuelles. Mais ils sont aussi souvent d'ordre émotionnel et comportemental. La personne devient irritable, a des sautes d'humeur, est plus agressive et se replie sur elle-même. Elle peut également devenir boulimique – un peu comme une voiture en surchauffe à qui il faudrait fournir du carburant –, se mettre à fumer davantage, ou consommer de l'alcool ou autres substances toxiques. Enfin, des troubles cognitifs appa-

raissent parfois : on peut être moins créatif, avoir du mal à raisonner, ou multiplier les trous de mémoire. Combien de personnes pensent qu'elles ont un début d'Alzheimer, alors qu'elles sont juste en état d'hyperstress ? Résultat, les gens deviennent moins performants. Or, paradoxalement, au lieu de ralentir la machine, ils redoublent d'efforts car ils n'acceptent pas la baisse de performance, ce qui accélère le processus.

Combien d'individus sont concernés par le burn-out en France ?

Difficile à dire précisément, car il n'existe aucune recherche sur le sujet. D'après les données de Santé publique France, on estime que près de 30 000 personnes par an feraient un burn-out. En extrapolant les résultats d'une étude belge du ministère du travail, on peut penser que le phénomène concerne, au total, quelque 100 000 individus. Mais au total, toutes pathologies mentales induites par le travail confondues, on approche des 500 000 selon Santé publique France.



«LE STRESS EST UN **FACTEUR DE RISQUE POUR L'INFARCTUS** AUTANT QUE LE TABAC»

Qui sont les personnes à risque ?

Le problème concerne tout le monde, avec une prédominance dans le secteur des services. Mais certaines catégories de personnes craquent plus souvent que les autres : les femmes, car elles assument la charge mentale du foyer, les salariés dont les activités sont moins valorisées, et le *middle management*, plus que les cadres supérieurs et surtout les dirigeants. D'ailleurs, les questionnaires qu'on fait passer à l'Hôpital américain de Neuilly, où j'interviens, confirment que les cadres dirigeants des grandes entreprises ont une charge de travail élevée, mais un niveau de stress, en moyenne, beaucoup plus bas. Ceci dit, les études montrent que si le burn-out s'explique en grande partie par l'environnement (entre 60 et 70 %), la personnalité joue aussi (30 à 40 %). De ce point de vue, certains sont plus fragiles : les individus qui ont été en dépression, ceux qui surinvestissent leur travail, et les perfectionnistes.

Quelles sont les conséquences du stress au travail sur la santé ?

Elles sont diverses. La science a établi avec certitude un lien avec les troubles anxieux, la dépression et le burn-out. Mais les chercheurs savent aussi depuis quinze ans environ que le stress est un facteur de risque considérable pour l'appareil cardiovasculaire, et pour l'infarctus en particulier, tout autant que le tabac, le cholestérol, l'obésité et l'hypertension (le risque est multiplié par 4 à 5). Il est aussi un facteur de risque important pour les accidents vasculaires cérébraux. On a également constaté qu'il diminuait les réponses immunitaires. Quand un individu est stressé, il tombe plus facilement malade ! De même, les études n'ont pas prouvé son rôle dans le déclenchement du

cancer, mais elles montrent qu'il peut accélérer négativement son évolution. Il y a sans doute encore d'autres effets nocifs, mais il est encore trop tôt pour l'affirmer.

Peut-on en estimer le coût en termes de santé publique ?

Là encore, il existe peu de chiffres. Selon des études nord-américaines, le stress au travail coûterait entre 2 et 3 % du PIB. En France, il serait responsable, plus ou moins directement, d'au moins la moitié des arrêts de travail, d'après l'INRS (Institut national de recherche et de sécurité, la branche recherche de l'Assurance maladie). C'est considérable ! D'autant que, contrairement aux maladies professionnelles, prises en charge à 100 % par les employeurs, ce coût est mutualisé sur la collectivité.

Que préconisez-vous pour prévenir le stress en entreprise ?

Les directions doivent avant tout porter haut et fort le sujet. Ce n'est pas le cas aujourd'hui. Ensuite, plusieurs choses doivent être mises en place. Il faut multiplier des indicateurs pour évaluer le niveau de stress, et comprendre ses sources : charge de travail, relations humaines défectueuses, déséquilibre entre travail et vie privée... Sans diagnostic valable, impossible de trouver des solutions adaptées ! Des actions concrètes sont aussi nécessaires, comme la réorganisation du travail, l'accroissement de l'autonomie ou une diversification des tâches. Nous conseillons, par exemple, de créer des cercles de bien-être, car les salariés ont souvent de bonnes idées. Surtout, il est crucial de développer un management bienveillant. Dans nos enquêtes, on s'aperçoit que le manager est le premier acteur de santé au travail, devant l'organisation !

Il doit être présent, savoir écouter, être capable de gérer les émotions, et pratiquer la reconnaissance. Un bon manager doit être un soutien ! Trop souvent, ce dernier pense que ce n'est pas nécessaire.

Et que conseillez-vous aux salariés ?

Il est impératif d'apprendre à repérer les signes de stress élevé. Et, quand ils sont présents, de mettre en place des stratégies pour mieux résister. Il est important, bien sûr, d'avoir une bonne hygiène de vie, faire de la marche et du sport, mais cela ne suffit pas. Il faut aussi être capable, au quotidien, de se détendre et de déconnecter son esprit, en faisant des pauses respiratoires, ou en pratiquant la méditation ou la pleine conscience par exemple. Et d'autant plus que les écrans sont devenus omniprésents. Pour ma part, je pratique la relaxation depuis trente ans, dès que j'ai un temps de pause. Le principe : une attente, une détente ! Il est également essentiel de renforcer son mental, en ne surinvestissant pas dans le travail, en apprenant à relativiser les choses, et en cultivant l'optimisme. Beaucoup pensent que ce dernier est inné. En réalité, il se cultive. D'ailleurs Voltaire ne disait-il pas : « Je suis heureux car c'est bon pour la santé ! » ? Pour cela, il faut penser à se faire plaisir, et développer la bienveillance et l'empathie, qui sont bonnes aussi pour soi. Enfin et surtout, ne pas rester isolé.

Se remet-on d'un burn-out ?

S'il est bien soigné, oui ! Certes, les arrêts de travail sont longs, entre un et deux ans, et la prise en charge est éprouvante, souvent avec des médicaments et une psychothérapie. Il peut même y avoir des séquelles dépressives. Mais, en moyenne, les gens sortent le nez de l'eau après deux ans. En revanche, la reprise du travail est plus compliquée, rarement avant deux ans et demi, voire trois. D'ailleurs, la moitié des patients, si ce n'est les deux tiers, ne parviennent pas à retourner dans leur environnement initial. Pour toutes ces raisons, il est donc essentiel de renforcer la prévention dans les entreprises. ■