

LIVRE : LE BONHEUR, PAR CHRISTOPHE ANDRÉ / STYLES



L'EXPRESS

L'EXPRESS

N° 3264 semaine du 22 au 28 janvier 2014

LEXPRESS.fr

LE BURN-OUT (et comment l'éviter)

Le nouveau mal du siècle

Etude exclusive : 1 actif sur 5 menacé

Détectez les signes avant-coureurs

Les conseils des médecins



BELGIQUE : 5€

EXPRESS ROULARTA

M 01722 - 3264 - F : 3,90 €





La suffi d'une nuit. Quelques heures de sommeil, et tout a basculé. Un lundi matin, Christine* s'est réveillée « hébétée ». « Je me suis assise sur mon canapé, sans comprendre ce qui m'arrivait, raconte-t-elle. J'ai appelé le bureau, prévenu que je ne viendrais pas et je suis restée là, à attendre que ça passe. » « Ça » n'est pas passé. Quatre jours durant, Christine s'est terrée chez elle, avant d'aller voir son médecin, « en rasant les murs ». « Quand il m'a diagnostiqué une "crise de surmenage", j'ai ricané. Il a fallu

qu'il me dise que je risquais un infarctus si je ne changeais pas de vie pour que je réalise ! » A 38 ans, Christine avait pourtant bien des atouts en mains : un bon salaire, une image de « bosseuse, très appréciée » de ses employeurs (un cabinet de conseil en management) et un fonctionnement « à l'adrénaline à H-24 ». Certes, les semaines précédentes avaient été chargées, avec un plan social délicat à mettre en œuvre. De là à craquer d'un coup, sans raison précise...

Après un mois d'arrêt maladie, Christine est revenue à son poste. Sans rien avouer, malgré l'impression tenace « de ne plus être à [sa] place ». Quelque temps plus tard, elle a démissionné. Aujourd'hui encore, elle s'étonne de n'avoir « rien vu venir ». Son médecin non plus n'a pas perçu les signes avant-coureurs de ce qu'on appelle désormais communément le burn-out (« se consumer entièrement » en anglais). Il est vrai qu'à l'époque, en 2004, on n'en parlait guère. Et on agissait encore moins. Depuis, les choses ont

(un peu) changé. Livres théoriques, témoignages de salariés dans les médias, séminaires en entreprise : le voile s'est progressivement levé sur cette pathologie des temps modernes. Observée d'abord chez le personnel soignant et chez les enseignants (voir le témoignage page 52), elle a envahi les entreprises. Les cadres en premier lieu, mais aussi les salariés « de contact » – services clientèle, grande distribution... – et, phénomène récent, « les services à la personne et les travailleurs indépendants », s'inquiète Isabelle Burens, de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact).

De 7 à 10 % des salariés français seraient concernés

Aujourd'hui, on peut même parler d'une « véritable épidémie », constate le Dr François Baumann, auteur de *Burn-out, quand le travail rend malade* (éd. Josette Lyon). Avec, chaque fois, le même processus : une survenue brutale et imprévue ; un sentiment irrépressible d'incompréhension et d'injustice ; et, surtout, un anéantissement total. On est vidé. Tétanisé. Littéralement « cramé » de l'intérieur. Comme un élastique trop tendu qui craquerait d'un coup. C'est en cela que cette maladie se distingue de la dépression, même si, parfois, les symptômes se mêlent ou se ressemblent : loin d'être le signe d'un manque, le burn-out est un trouble grave du « trop » – comme pour les toxicomanes, ceux-là mêmes que soignait Herbert Freudenberger dans ●●●

POLICIERS SOUS PRESSION(S)

Plus de 10 % des policiers se disent « au bout du rouleau », selon une étude du CRM Toulouse/Syndicat Alliance. « Certains fonctionnaires n'arrivent plus à assumer la violence émotionnelle de leur métier », analyse Florence Foullon, médecin-chef pour la médecine de prévention à l'Intérieur. Pour preuve : la ligne téléphonique du Service de soutien psychologique opérationnel, dirigé par Eliane Theillaumas, a reçu 55 000 appels en 2012 (+ 8 %). L'administration s'adapte (plan de prévention des risques psychosociaux, modules de formation initiale...). La base, elle, durcit le discours. « Depuis 1998, plus de 700 de nos collègues se sont suicidés, rappelle Philippe Capon, secrétaire général de l'Unsa-police. Pas toujours à cause de problèmes personnels. La qualité de vie et les conditions de travail pèsent également. » Les syndicats mettent en cause la contrainte des résultats. Mais les commissaires sont, eux aussi, de plus en plus exposés au burn-out : en novembre dernier, à Limoges, l'un d'eux se tirait une balle dans la tête, laissant une lettre pour expliquer qu'il ne se sentait pas à la hauteur des exigences. « Nos collègues subissent une double pression, venue à la fois d'en haut et d'en bas, fait valoir Céline Berthon, du Syndicat des commissaires de la police nationale. Et sont soumis à des injonctions parfois paradoxales des différentes autorités, direction, préfet, procureur... » Chez les policiers, la capacité de rebond (« résilience ») serait cependant supérieure à celle des autres catégories socioprofessionnelles. **E. P.**
Retrouvez sur Lexpress.fr la version intégrale de cet article.

... une clinique de New York et qui, le premier, a employé ce terme, en 1970.

Combien sont-ils, en France, à être concernés ? « De 7 à 10 % des salariés », estime Jean-Claude Delgènes, directeur de Technologia, un cabinet spécialisé dans la prévention et l'évaluation de ces risques psychosociaux. Mais beaucoup plus encore si l'on prend en compte les symptômes d'épuisement professionnel, dont le burn-out ne constitue « que » la phase ultime : au total, près de 4 millions d'actifs sont « à haut risque », comme le montre une étude réalisée par ce cabinet, et que L'Express révèle en exclusivité (voir ci-contre). Voilà pourquoi Jean-Claude Delgènes milite activement pour que celui-ci puisse être déclaré en maladie professionnelle à partir de trois « marqueurs » précis : la dépression d'épuisement, le syndrome post-traumatique et l'anxiété généralisée. « Les outils de mesure existent, insiste-t-il. Ne manque que la volonté politique... » Un avis partagé par Marie Pezé, psychanalyste, qui a ouvert le premier service « souffrance au travail », en 1997, et pris en charge plusieurs centaines de patients : l'épuisement professionnel constitue actuellement l'« une des principales pathologies vues en consultation », observe-t-elle.

Il suffit d'ailleurs d'interroger quelques praticiens pour que, un à un, les récits tombent, plus glaçants les uns que les autres. Jean, poseur de stores, a fait une crise d'épilepsie dans sa voiture de fonction. Anne, aide-soignante, un zona géant qui l'a clouée au lit un trimestre. Monique, secrétaire de direction, un malaise cardiaque pendant un congrès. Elle n'a dû son salut qu'à... un médecin du travail présent sur place ! Trois ans plus tard, elle est encore « totalement figée, sous le choc », se désole son généraliste. De son côté, Louis, brillant polytechnicien de 32 ans, a accepté des horaires « de dingue » (8h30-22 heures) pendant six mois dans une société de vente de logiciels. Jusqu'à « péter un plomb » et insulter

ses collègues. Arrêté deux mois, il n'est jamais revenu. Aurélie, responsable commerciale dans une PME, a éclaté en sanglots au moment de mettre le pied dans son entreprise. Une « crise d'angoisse terrible » l'a envoyée aux urgences. « Paniquée à l'idée de retrouver ses collègues, désespérée par ce gâchis », elle non plus n'est jamais retournée à son bureau.

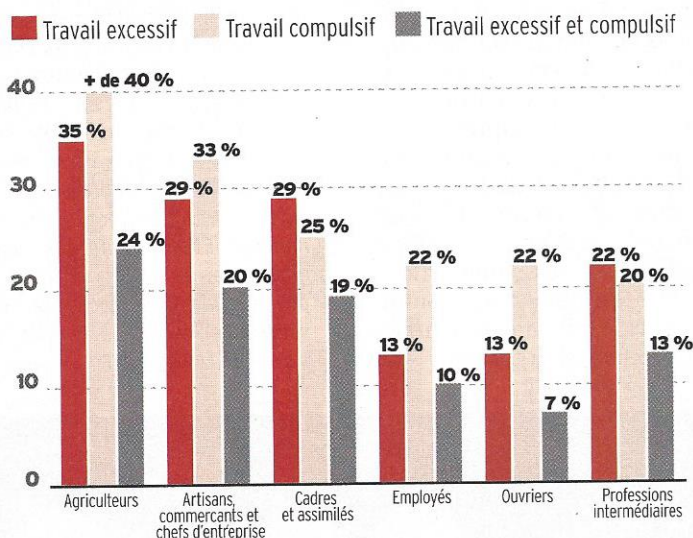
Gâchis : le mot est lâché. De fait, les victimes d'un burn-out sont, dans leur immense majorité, d'excellents professionnels. « Motivés, consciencieux, enthousiastes, créatifs, ambitieux », énumère le Dr Agnès Martineau-

Arbes, médecin du travail et consultante pour Technologia. Mais ils ont aussi « les défauts de leurs qualités ». En l'occurrence, « une haute idée de leurs capacités... limitées par une impuissance à reconnaître leurs propres besoins ». D'où leur force de travail remarquable. D'où, aussi, leur tendance à répondre à toute demande, même excessive. C'est dire s'ils sont l'élément idéal pour la bonne marche de l'entreprise. Et, accessoirement, la proie rêvée d'un chef tyrannique.

Car, non contents de céder aux sirènes du présentisme, ils sont aussi endureurs au mal. Au mal qu'on leur fait comme à celui qu'ils s'imposent à eux-mêmes. « J'avais beau passer mon week-end à dormir, le dimanche soir j'étais épuisé », se souvient Aurélie. Mais pas question de lâcher du lest. Ça m'aurait renvoyée à ce que me disait ma mère quand j'étais petite : « Arrête de t'écouter. » Pour moi, se plaindre était un signe de faiblesse. » Comme Aurélie, nombreux sont ceux qui ignorent les signaux, pourtant forts, que leur envoie leur corps. En général, le processus démarre par des troubles bénins, passagers – difficultés d'endormissement ou autres. Peu à peu, la situation empire : le mal de dos devient lumbago, l'irritabilité, énervement continu. Et, si l'on n'y prend garde, le stress se transforme en angoisse permanente, les maux de ventre, en ulcère, les palpitations, en malaise cardiaque. Jusqu'à l'effondrement.

« Comme un trou d'air en avion », illustre Agnès Martineau-Arbes (voir page 53). La famille et les amis voient bien les dégâts de cet épuisement professionnel. Sur le plan physique, avec son cortège d'alertes, mais aussi

4 millions d'actifs concernés



Parmi les 1 000 Français représentatifs interrogés par le cabinet Technologia, 13 % se disent soumis à un travail excessif et compulsif et présentent donc un surengagement, voire une addiction au travail. Mais il faut aussi ajouter ceux qui, sans cumuler tous les facteurs de risques, sont au bord de l'épuisement professionnel ou menacés de l'être – notamment une partie des 27 % d'actifs qui se disent « épuisés après une journée de travail ». Au total, cela représente près de 1 salarié sur 5, soit 4 millions de personnes environ.

Gâchis : le mot est lâché. Les victimes d'un burn-out sont, dans leur immense majorité, d'excellents professionnels

affectif (troubles conjugaux, tensions) ou comportemental (alcool, agressivité). Et pourtant : les proches ont beau prévenir, entourer, s'inquiéter, rien n'y fait. L'autre est « dans sa bulle », persuadé de savoir ce qui est bon pour lui, « préférant se dire : "C'est dur pour tout le monde" plutôt que d'avouer et de s'avouer : "Je vais mal" », note Sarah Dauchy, psychiatre à l'institut Gustave-Roussy, en région parisienne. Ce qui engendre ruminations et sentiment d'incompréhension. Si l'on ne met pas un terme à la spirale infernale, le prix à payer est lourd : « Six mois d'arrêt maladie au minimum, souvent davantage. Et nombre de patients ne reprennent pas leur poste », constate Marie Pezé.

« La toute-puissance du travail dévore le reste »

Il serait toutefois injuste de faire porter l'entière responsabilité de la situation à la victime elle-même. Et tout aussi abusif d'accuser les collègues, même si certains s'en sortent par une pincée de mauvaise foi – « On l'avait prévenu mais il n'a rien voulu entendre » –, tandis que d'autres éprouvent un sentiment vague de culpabilité. Or « il n'existe pas de burn-out sans complices », constate Bruno Lefebvre, dirigeant du cabinet de conseil AlterAlliance. Les 35 heures, qui imposent de faire plus vite avec moins de moyens, n'expliquent pas tout non plus. Et sûrement pas la fin du mythe des années 1980, où l'on pensait que la technologie s'adapterait à l'individu, engendrerait épanouissement et créativité. ●●●

LES PROFS, VICTIMES « IDÉALES »

Ni comptabilisé ni véritablement étudié, le burn-out des enseignants échappe aux radars de l'Education nationale. Pourtant, ce syndrome s'invite de plus en plus souvent dans les conversations de salle des profs ou sur les sites Internet. « De 10 à 20 % des appels que nous recevons proviennent d'enseignants en situation de burn-out », témoigne Rémi Boyer, fondateur de l'association Aide aux profs et coauteur de Souffrir d'enseigner (1). Souvent très investis dans un métier qu'ils ont majoritairement choisi par vocation, les profs présentent un profil de « victime idéale ». Au début de leur carrière, 50 % d'entre eux seraient en état d'épuisement émotionnel, selon une étude menée par l'université de Bordeaux sur une cohorte de jeunes enseignants. Multiplication des tâches, pression accrue, manque de reconnaissance, salaires en berne, absence de soutien, les raisons de craquer sont légion. « Il existe un malaise diffus chez les professeurs, qui s'interrogent sur le sens de leur métier et sur le cadre dans lequel ils l'exercent », déclarait avec clairvoyance leur ministre Vincent Peillon il y a quelques mois. D'après une étude réalisée sur la qualité de vie au travail par Georges Fotinos et José Mario Horenstein, 30 % des enseignants pensent souvent à quitter leur travail et 44 % estiment ne pas être formés pour faire face aux besoins des élèves. Un constat accablant. L. C.

(1) Editions Memogrames.



... Cet espoir-là a fait long feu. « Avant, les temps sociaux s'articulaient. Aujourd'hui, ils s'entrelacent. La toute-puissance du travail dévore le reste, jusqu'à s'immiscer dans la vie privée. En particulier chez les cadres, qui, pour la moitié d'entre eux, bossent à leur domicile le soir ou le week-end », observe Jean-Claude Delgènes. Seul mot d'ordre : s'adapter encore et encore à des contraintes toujours plus fortes qui font que « l'heure est partout et le temps, nulle part », selon la jolie formule de Pascal Chabot, philosophe et auteur d'un essai passionnant, *Global burn-out* (PUF). Or, pour ne pas être dépossédé de sa vie, l'homme a besoin de temps, précisément. Ou, plus exactement, de cette « durée » chère à Henri Bergson, celle qui permet de se ressourcer, de retrouver une intimité avec soi-même.

Certes, « la calinothérapie ne fait pas bon ménage avec le management », rappelle à juste titre le Dr François Baumann, et l'entreprise n'a pas vocation à assurer le bonheur de ses salariés. Mais cela ne saurait justifier ces « nouvelles formes de violence » que dénoncent les auteurs du livre *L'open space m'a tuer* (éd. NiL) : « Le diktat de la bonne humeur et de la convivialité, la fausse liberté qu'offre la flexibilité, le supplice du *time sheet* [agenda heure par heure], la folie de l'autoévaluation. » On pourrait ajouter les courriels envoyés le dimanche pour montrer qu'on est toujours « sur le pont ». Les petites réflexions assassines telles que « Tu prends

ton après-midi ? » quand un collègue part à 18 heures. Ou le désormais célèbre « les 35 heures des fonctionnaires, moi, je les ai faites le mercredi midi ». Sans oublier la pression insidieuse de certains dirigeants, adeptes d'une « novlangue » qui masque la réalité : aujourd'hui, le salarié se doit d'être « disponible » (travailler jour et nuit), « connecté » (répondre à ses e-mails sur-le-champ), « joignable » (laisser son portable allumé), « réactif » (obéir aux injonctions).

« Il faut passer à un questionnement collectif »

Face à une telle violence, l'individu doit apprendre à se protéger. Ce qui n'a rien d'évident, car « on est souvent son pire ennemi », observe le Dr Martineau-Arbes. Vous n'osez pas dire non à un surcroît de travail alors que vous êtes déjà débordé ? Essayez le « oui, mais plus tard », ou bien « oui, mais aide-moi », propose-t-elle. Tout en ajoutant : « L'essentiel, c'est de comprendre ses propres mécanismes de défense qui font que l'on a trop de narcissisme – ou pas assez d'estime de soi – pour admettre que l'on ne parviendra pas à satisfaire une exigence irréalisable. » Le Dr Baumann ajoute quelques pistes pour changer son rapport au travail : éviter les collègues toxiques ; lutter contre l'individualisme ; positiver « à l'américaine » ; et, bien sûr, prendre de la distance en trouvant la solution qui nous correspond le mieux – méditation, sport, sorties entre amis.

Sauf que... tous les spécialistes en conviennent, ces conseils sont en général voués à l'échec si, « en face », rien ne change. Et c'est là qu'interviennent les cabinets de conseil en management. Leur rôle ? Mettre à plat le mode d'organisation, définir des objectifs et des modes d'évaluation communs et acceptés par tous – ce qui suppose, au passage, que les dirigeants acceptent de se remettre en question... « Une intervention est réussie quand on sort de la logique accusatoire et que l'on passe d'une situation individuelle à un questionnement collectif. Le tout, sans tomber dans le schéma classique victime-bourreau-sauveur », observe Bruno Lefebvre. Y compris avec des recommandations très concrètes. Missionné par une grande société de distribution, Jean-Claude Delgènes a ainsi demandé – et obtenu – que plus un e-mail ne puisse être envoyé ou reçu entre 20 heures et le lendemain matin.

Pour être opérants, ces changements nécessitent toutefois que le management se pose enfin les « vraies » questions : quelles sont les valeurs que porte l'entreprise ? Sont-elles partagées par les salariés ? Que signifient les mots « engagement », « équité », « récompense », « cohésion », « intérêt commun » ? Ce qui implique de (re)définir l'idée même de travail : travailler pour qui, travailler pour quoi, exactement ? Une interrogation à la fois individuelle et collective. Quelque part entre « soi », « nous » et « la société ». En ce sens, le syndrome d'épuisement professionnel est bien ●●●

LE MAL DES SOIGNANTS

Toutes les études concordent : quel que soit le métier exercé (généraliste, interne, hospitalier, infirmier, sage-femme...), le taux de burn-out approche, voire dépasse les 40 % parmi les professionnels de santé. Plusieurs facteurs spécifiques expliquent ce niveau inquiétant - le plus élevé de tous les métiers - selon la psychiatre Sarah Dauchy : une charge émotionnelle très forte, des horaires changeants, un rythme de travail excessif, des risques d'erreur aux conséquences dramatiques, des traitements qui peuvent se révéler toxiques, et un « idéal du soin » qui se heurte aux réalités des limites de la médecine. A quoi il faut ajouter des exigences de rentabilité lourdes, notamment à l'hôpital, un manque de reconnaissance des patients et des conflits éthiques récurrents : « Que répondre, par exemple, à des parents qui exigent des soins coûteux et douloureux pour leur enfant, alors que la situation est critique, voire désespérée ? » explique-t-elle. Difficile, dans ces conditions, d'éviter un double écueil : le surinvestissement ou, à l'inverse, la prise de distance vis-à-vis des malades pour se protéger soi-même. D'autant que les professionnels ont souvent du mal à reconnaître leurs propres difficultés. Ainsi, la « ligne verte » que cette psychiatre a initiée à l'institut Gustave-Roussy de Villejuif (Val-de-Marne) pour les soignants n'a reçu, en six mois, que... deux appels en tout et pour tout ! « Non pas que le personnel se sente peu concerné, mais il a tendance à penser que c'est forcément pour les autres », observe-t-elle. V. O.

... « une maladie du frottement, d'usure à l'autre », pour reprendre les termes de François Baumann. La prévention du burn-out implique donc aussi que l'entreprise reconnaisse la réalité de ces émotions (frustration, colère, impuissance, humiliation, peur...) présentées comme secondaires mais qui, toujours, guident nos réactions d'être humain, pensant et sensible. Y compris dans le travail.

Voilà pourquoi la notion de « reconnaissance » est essentielle : c'est elle qui donne du sens à l'effort et à l'investissement personnels, elle qui permet de sortir « du piège d'un perfectionnisme impossible », que dénonce Pascal Chabot. Car elle va bien au-delà du simple constat d'une utilité. Elle est aussi « gratitude ».

Gratitude pour le fait même de consacrer une partie de sa vie à travailler pour autrui, gratitude pour la qualité de l'engagement fourni. En cela, elle est centrale dans la construction des individus : « Les priver de toute considération en oscillant entre dénigrement, mépris et ignorance, c'est attaquer le cœur de leur personne et saper leur confiance en eux-mêmes », ajoute le philosophe.

Cette reconnaissance peut venir de la société dans son ensemble. C'est encore le cas pour les pompiers, par exemple, nettement moins pour les infirmières, quasiment plus pour les enseignants. Elle peut aussi – elle doit surtout – venir de l'employeur, que celui-ci soit réel (un dirigeant charismatique, un chef direct attentif) ou symbolique (comme l'Etat ou une collectivité locale). Mais elle peut aussi... ne jamais venir. Il faut alors accepter d'y renoncer, puisqu'elle ne dépend pas de nous. Quitte à puiser en soi-même pour trouver, sinon de la reconnaissance, du moins une signification à ce

que l'on fait. Car « on peut accepter de souffrir, à condition de conserver ses priorités », constate Sarah Dauchy. Or celles-ci varient d'un individu à un autre. A chacun, donc, de définir les siennes : sentiment d'autonomie ou liens avec ses collègues ? Considération de ses pairs ou félicitations de la direction ? Promotion ou augmentation annuelle ? Cela fait, on peut alors, enfin, vivre ce que les spécialistes appellent le « trépied du bien-être », autrement dit cet équilibre subtil et fragile entre travail, famille et vie sociale.

Olga, elle, a mis du temps à trouver ce qui lui convenait. En CDD l'année dernière dans une société de logistique où elle devait composer avec un chef qui la dénigrait et

jouait sur la menace de ne pas la garder, elle a souffert : « Des crampes d'estomac permanentes, des douleurs articulaires à hurler, une fatigue

telle que je marchais courbée comme une vieille dame malgré mes 43 ans. Moi qui suis une personne plutôt joyeuse, je ne me reconnaissais pas. » Son médecin lui a bien proposé un arrêt de travail, mais Olga s'y est refusée – peur de perdre son boulot, peur aussi de laisser son fils de 17 ans tout seul. Il a fallu que ce dernier lui « ordonne » de partir pour qu'elle aille trois semaines en cure de repos. « Pour moi, c'était une question de survie. » Depuis, Olga a pris du recul, retrouvé confiance en elle et même... obtenu son CDI. « Si mon fils ne m'avait pas forcée à lever le pied, je serais sûrement tombée en burn-out », constate-t-elle rétrospectivement. Aujourd'hui, elle sait ce qu'elle dirait à un ami en danger : « Le travail, c'est important. Mais sauve ta peau d'abord. » ● V. O.

* Les prénoms ont été changés.

La notion de « reconnaissance » est essentielle : elle donne du sens à l'effort et à l'investissement personnels

