



Burn out: la loi du côté des salariés qui ont la tête qui éclate ?

3,2 millions de Français seraient exposés à l'épuisement professionnel. Des parlementaires tentent de le faire reconnaître comme maladie professionnelle

Entre la grosse fatigue et le burn out, il y a un monde. Et un chiffre douloureux, qui a, de nouveau, posé au plan politique, le débat: 3,2 millions d'actifs en France encourent un risque élevé d'épuisement professionnel. L'étude de Technologia, cabinet d'évaluation et de prévention des risques professionnels, publiée en janvier 2014, a provoqué son lot de réactions: plus de 9000 signataires à l'appel de professionnels de la santé et des ressources humaines, qui demandent la reconnaissance du burn out comme maladie professionnelle. À ce jour, 112 maladies sont reconnues comme étant la conséquence directe du travail dans le régime général, 68 pour le régime agricole.

"Comme l'exploitation des femmes et des enfants au XX^e siècle"
En décembre dernier, la députée (MRC) de l'Aisne Marie-Françoise Bechtel, fédérait trente parlementaires dans une tribune publiée dans le JDD, réclamant la même chose. "Aujourd'hui un salarié sur quatre du secteur privé déclare avoir eu un problème psychologique grave au travail et, selon la même source, 26% des salariés et 22% des managers estiment que le travail a été directement à l'origine de leurs troubles. Plus de 50%

disant subir un stress régulier au travail. (...) Cadres, médecins, ouvriers, agriculteurs isolés, enseignants, petits patrons, le même symptôme, dénoncent les signataires de la tribune. (...) La souffrance au travail est le symptôme de notre monde, comme l'exploitation des femmes et des enfants ou les conditions d'hygiène et de sécurité des travailleurs étaient le symptôme de l'économie réelle qui a dominé le XX^e siècle". Et après? La reconnaissance du burn out en maladie professionnelle reviendrait à l'application du principe du pollueur-payeur: "Cette reconnaissance est indispensable pour faire que les effets de l'épuisement nerveux au travail soient à la charge de ceux qui en sont responsables, c'est-à-dire les employeurs, alors qu'aujourd'hui ces effets, en premier lieu le congé maladie, sont supportés par le régime général de la Sécurité sociale et donc par la collectivité dans son ensemble. Faire ainsi basculer le financement des effets du burn out sur la branche Accident du travail et maladies professionnelles - financée par les cotisations patronales à 97% - mettrait fin à une situation inéquitable". Pas une culpabilisation des employeurs "puisque des petits patrons sont aussi touchés", assure Marie-Françoise Bechtel mais au moins une prise de conscience générale. "Et enfin une reconnaissance de la souffrance des salariés". Qui permettrait une prise en charge à 100% des soins. Marie-Françoise Bechtel, toujours en discussion avec le ministère du Travail, espère pouvoir trouver "une formule législative avant l'été".

Alexandra DUCAMP

LE TÉMOIGNAGE D'UN CADRE SUP

"Je n'étais même plus capable de conduire"

Une crise d'angoisse? Quand Marc*, la cinquantaine, a senti son cœur exploser dans sa poitrine un soir de vacances, il a bien cru qu'il allait mourir. Mais l'angoisse, non, ce mot n'a jamais fait partie du vocabulaire de ce cadre sup. "Il a fallu plusieurs heures avant que cela ne me passe. Je n'ai pas compris ce qui m'arrivait. A posteriori, je me dis que je n'ai pas voulu le voir". Dans le groupe international au sein duquel il a d'importantes responsabilités depuis plusieurs années, Marc est "à fond". Son job le passionne, il avance, malgré les turnovers qui déstabilisent les organigrammes, malgré les migraines qu'il a apprises à gérer mais qui lui coûtent de plus en plus d'heures de sommeil. Il y a les ordres, les contre-ordres, une pointe d'orgueil" aussi. "J'ai toujours cru que j'allais y arriver. J'étais surchargé mais vu mon poste, ça n'avait rien d'aberrant".

Les vacances se sont terminées, Marc a repris le travail. Le lendemain, retour à l'hôpital, même diagnostic. "On m'a donné un anxiolytique et j'ai réalisé après cette nuit dans un box que je n'avais pas dormi plusieurs heures d'affilée depuis longtemps". On oblige Marc à s'arrêter plus d'un mois. Lui pense que tout ira mieux quand il sera "reposé" - "ce que je ne savais pas faire". Mais une semaine après son retour, il "explose" de nouveau. "Après un mois d'arrêt, je me sentais mieux. On me disait angoissé mais moi, je n'ai jamais ressenti l'angoisse, ni broyé du noir, j'étais toujours dans le contrôle". La galère a duré trois ans: des premiers signes qu'il n'a pas voulu voir à ce qu'il appelle "la quête de surcapacité" avant la chute. "Je fonctionne à la reconnaissance. Il est arrivé un moment où j'avais le sentiment que, dans l'entreprise, personne ne comprenait ce que je faisais. On me disait: 'Oui, oui, c'est bien mais au fond, c'était Démerde-toi'. Quand on donne déjà le maximum, et qu'on a les premiers signaux d'alerte, on donne encore plus comme pour passer en force. C'est là que j'ai définitivement explosé et décidé que je ne reviendrai plus dans l'entreprise".

"Une crise d'humanisation"

Cet épuisement au travail se traduit dans les faits par des crises d'angoisse terribles, "une destruction du moi social". Marc, le bosseur qui gère carrière et famille nombreuse, s'est effacé. "J'étais incapable de conduire, j'avais besoin que ma femme soit toujours dans mon périmètre, plus capable de supporter une quelconque responsabilité". Il lui a fallu trois ans et une psychothérapie pour aller mieux. Déculpabiliser et voir le verre à moitié plein. "Avec une hiérarchie différente, je n'aurais peut-être pas fait de burn out. Dans mon entreprise, certains ont vu, n'ont pas osé m'en parler et étaient eux-mêmes déjà surchargés. On n'a pas sciemment essayé de me faire craquer, et moi, je n'accuse personne. C'est la société en général qu'il faut interroger. Je suis entré dans une entreprise où le personnel était le cœur, le produit que l'on fabriquait le but et la finance le moyen d'y parvenir. Aujourd'hui, on fabrique du cash avec un produit. Ça pourrait être des avions aujourd'hui et demain des casseroles, s'il est décidé que c'est plus rentable et ce, sans que cela ne choque personne. Le tout au mépris des relations humaines. La numérisation, par exemple, a beaucoup d'avantages mais aussi des inconvénients: recevoir 350 mails par jour ne fait pas de vous quelqu'un de bien informé et ne remplit pas, non plus, le besoin en relations sociales nécessaires dans le travail. L'entreprise a installé les ordinateurs pour mieux travailler mais aujourd'hui, il n'y a pas de garde-fous. Personne qui ne dit stop à des organisations qui sont en inadéquation avec les outils. Tout simplement parce que souvent les cadres eux-mêmes sont dépassés". Marc va mieux. Il a quitté son entreprise - "Je suis le même mais je ne vois plus la relation aux autres comme avant". Et préfère voir aujourd'hui dans son burn out, "une crise d'humanisation". **A.D.**

L'EXPERT Dr Jean-Luc Belaubre-Sarra-Gallet psychiatre et fondateur de Résolution 64

"Les séquelles sont terribles mais la prévention possible"

Psychiatre à Aix-en-Provence, le Dr Jean-Luc Belaubre-Sarra-Gallet a fondé Résolution 64, un cabinet de conseils et de formation qui intervient dans les entreprises.

■ Depuis quand parle-t-on de "burn out" ?

Le concept clinique a été proposé au début des années 70 par la psychologue Herbert J. Freudenberg qui l'a observé, la première fois, sur une équipe de soignants dans un centre de soins pour toxicomanes. Comme souvent pour les toxicomanes, le taux de rechute était important, et on pouvait observer les soignants s'épuiser à la tâche.

■ Comment se manifeste-t-il ?

C'est la conséquence ultime d'un stress répété sans temps de récupération. Les personnes sont emportées par la spirale du travail et n'ont plus de temps de récupération au plan personnel. Elles sont comme brûlées de l'intérieur. Cliniquement, c'est l'absence de toute énergie, physique et psychique. Pour l'environnement professionnel, l'apparition du burn out est soudaine mais il y a des signes avant-coureurs. La personne qui en souffre, elle, le ressent mais ne veut ou ne peut pas le voir. Jusqu'au matin, où elle ne peut plus se lever. Cela commence en général par un arrêt de travail d'une semaine pour surmenage par le généraliste. Et au moment de reprendre le travail, se déclenchent de grandes crises d'anxiété. Le salarié se sent incapable d'y retourner.

■ Y a-t-il des profils plus à risques que d'autres ?

Le burn out touche toutes les strates de l'entreprise, du patron au salarié. Il y a des personnalités qui ont un risque plus grand: ce sont généralement des personnes compétentes, qui ont le souci de la performance, du travail bien fait. Des personnes très investies, auxquelles on va volontiers donner des responsabilités et de la charge de travail. Et qui vont accepter ces responsabilités et cette charge de travail. Ce sont des bosseurs, mais qui ne se posent pas suffisamment de limites. Qui ne savent pas s'arrêter, qui sont toujours dans une quête du mieux. Sont concernés aussi toutes celles et ceux qui sont soumis à un stress chronique et important, à des charges de travail sans récupération.

■ Vous parlez d'attentes irrationnelles et d'insatisfaction de la part du salarié...

Quand on soigne des toxicomanes, pour reprendre l'exemple des soignants observés par Freudenberg, il faut s'attendre à la rechute. Si on se dit qu'en s'investissant beaucoup, cela va forcément marcher, c'est comme se dire qu'en soufflant très fort, on pourra pousser les nuages et qu'il fera beau le week-end prochain. Plus la relation au travail est étroite, plus l'individu va avoir des difficultés à prendre du recul et du mal à percevoir le moment où il est nécessaire de s'arrêter pour se ressourcer.



PHOTO PHILIPPE LAURENSON

■ Quels sont les signes qui doivent alerter ?

Les difficultés de concentration, l'irritabilité, le manque de sommeil, et particulièrement le sommeil qui ne repose plus, le repli sur soi dans le monde professionnel. Ce repli est souvent masqué par une surcharge de travail: on ne dit pas, "Ce type ne va pas bien", on dit, "Il bosse beaucoup". C'est, dans les faits, un salarié, un manager ou un patron qui travaille beaucoup mais qui perd en efficacité, n'arrive pas à aller au bout de ses dossiers... Il y a aussi ce que j'appelle les baladeurs de sacoches: des personnes qui ramènent du travail ou leur ordi à la maison mais qui n'arrivent finalement pas le faire. Progressivement, elles sont débordées, désorganisées...

■ On peut aussi le mettre sur le compte d'une dépression ?

Non, la dépression est une maladie psychique différente du burn out. Le burn out, c'est une conjonction de plusieurs facteurs, dans un contexte répétitif: l'environnement, les méthodes de management, la pression, tout compte. Une même personne, dans un autre contexte professionnel, ne serait pas victime d'un burn out alors qu'une dépression peut être endogène et ne dépend pas toujours du contexte.

■ Quels sont les traitements ?

La première chose à faire est d'extraire la victime du milieu professionnel. Deux ou trois semaines d'arrêt pour le repos physique selon l'importance de la fatigue et plusieurs mois pour la récupération psychique. Les anxiolytiques et/ou antidépresseurs ne sont pas incontournables, cela dépend des symptômes associés. La personne doit

également suivre une psychothérapie pour apprendre de nouvelles stratégies d'appréhension du travail. Le gros du boulot, c'est la reconstruction de l'image de soi qui est terriblement abîmée. Un burn out laisse de lourdes séquelles. 90% des personnes qui en ont fait un, ne reprennent pas leur précédente activité professionnelle. Si elles reprennent dans la même boîte, c'est à un autre poste. Finalement, le meilleur traitement, c'est encore la prévention.

■ Vous dites qu'il y a de plus en plus de burn out mais les entreprises ne semblent pas s'y intéresser vraiment...

Dans le contexte économique du moment, il peut y avoir des abus inconscients des entreprises et des salariés, prêts à accepter l'inacceptable. Le message de prévention est difficile à faire passer.

■ Les entreprises qui font l'effort de faire appel à vous ne le font-elles pas trop tard ?

On est quand même le pays qui a inventé le Samu: on a su sauver des gens de l'infarctus en cours, avant de savoir les aider à l'éviter. Les entreprises ont pourtant tout intérêt à s'y intéresser: un salarié qui râle, qui ne se sent pas reconnu, n'est pas un salarié efficace.

■ Pour vous, la prévention du burn out initiée revient à un investissement pour améliorer la rentabilité ?

Oui très clairement, la prévention est un gage de rentabilité augmentée. D'un côté, il y a ce que vous donnez à l'entreprise en tant que salarié. Et de l'autre, vous avez le sentiment que le retour de l'entreprise est insuffisant. L'entreprise, elle, a toujours l'impression qu'elle donne beaucoup. Pourtant, c'est bien l'organisation du milieu professionnel qui induit le burn out et des solutions existent.

■ Faire venir un psy dans une entreprise, c'est reconnaître une faille, un tabou...

Je ne suis pas un psy qui va dans l'entreprise mais un expert des comportements humains. Aujourd'hui, ce qui manque dans les entreprises, c'est quelqu'un qui vous permet de lever le nez, de prendre du recul sur votre organisation. Les premiers, en intervention, ne se jettent pas dans le feu; ils cherchent d'abord la meilleure solution pour l'éteindre. Souvent les salariés ne comprennent pas la stratégie de leur entreprise par manque de communication. Dans les grands groupes, les décisionnaires sont coupés de la base... Les ressources et les solutions se trouvent au sein même de l'entreprise et cela relève souvent du bon sens. Notre intervention consiste à analyser la situation et ensuite à apprendre aux personnes concernées, de façon très pratique, à travailler autrement. On peut inverser une tendance en six mois. Tout dépend de l'énergie que la direction y met mais il y a ensuite un véritable effet d'entraînement.

Propos recueillis par A.D.

* Le prénom a été modifié