

## Comment tenir au travail ? Pourquoi lâcher ?



Pourquoi peut-on tomber malade du travail ? Le rapport subjectif au travail, c'est-à-dire la manière dont les gens tiennent au travail et pourquoi, un jour, ils craquent, reste une énigme. Parce que le travail est un étayage essentiel en termes d'identité, il faut que certaines conditions soient réunies pour qu'il puisse aller du côté de l'épanouissement et du plaisir.

Cadre supérieure dans une très grande banque, Claire est proche de ses équipes. Elle dirige un service de gestion des risques. Seule femme en comité de direction, elle s'affirme par l'humour. C'est une professionnelle très appréciée. Voilà deux ans et demi qu'elle travaille « H24 », comme elle dit, et puis, un jour, une pique anodine de son supérieur et elle craque : bouffée d'angoisse, envie de pleurer, elle se précipite au service médical et s'effondre. Elle se cache pour récupérer sa voiture au garage et elle rentre chez elle. Arrêt de travail. « C'est de ma faute, *dit-elle*, j'étais en surcharge, je m'en veux de m'être négligée. »

Alors comment comprendre à la fois ce qui a fait supporter à cette femme un environnement professionnel de plus en plus difficile et, à la fois, ce qui l'a fait sombrer ce jour-là ?

Le diagnostic de *burn-out* ou de surmenage guette toute personne qui aime son travail et qui s'y investit. Il se caractérise par une sorte d'effondrement psychique et physique. C'est une alarme, car la décompensation aurait pu être beaucoup plus grave encore.

Le *burn-out* est un syndrome qui a été d'abord décrit pour les sujets engagés dans une relation d'aide, en épuisement professionnel. Il semble résumer aujourd'hui toutes les formes de malaise au travail. Son statut pose problème puisqu'il n'est pas décrit comme pathologie clinique dans la nosographie psychiatrique : il n'est répertorié ni dans le DSM-5 (manuel de diagnostic des troubles mentaux<sup>1</sup>), ni dans la CIM-10 (nomenclature de l'Organisation mondiale de la santé des troubles mentaux et des troubles du comportement<sup>2</sup>). Dans le sens commun médical, l'épuisement concerne plutôt une fatigue physique alors que le surmenage vise l'épuisement physique et psychique. Le surmenage se caractérise par une invasion du fonctionnement psychique par les préoccupations et les contraintes du travail : elles débordent sur toute la vie du patient qui n'arrive plus à s'arrêter de penser au travail.

### Le *burn-out* comme pathologie de l'engagement

Puisque d'épuisement il s'agit dans le *burn-out*, on pense tout de suite à la surcharge de travail. Pourtant, elle est très difficile à apprécier de l'extérieur, c'est-à-dire sans demander au travailleur lui-même ce qu'il vit et ce qu'il en pense. Pourquoi ? Parce que l'hyperactivité peut être le signe d'un engagement dans un projet enthousiasmant comme elle peut être une manière de se protéger du travail. La liberté de s'extraire du travail en cas d'excès et de surcharge est limitée à la fois par des contraintes extérieures, par exemple gagner sa vie ou s'occuper de sa famille, mais aussi par des contraintes intérieures, par exemple vouloir progresser dans sa carrière professionnelle ou avoir un certain statut social. Chaque fois que le travailleur réussit à s'impliquer dans son travail et à le faire scrupuleusement, il devient vulnérable au risque de l'hyperactivité.

L'entreprise a bien compris la ressource à mobiliser en chaque travailleur. À travers une culture de l'excellence censée stimuler l'engagement, elle propose une course en avant illimitée qui pousse les individus à se dépasser, une idéologie de la performance autour du chiffre qui étouffe le cœur du métier et une réactivité en continu au détriment de la réflexion et de la prise de recul. Les dispositifs très individualisés de la performance, à travers les objectifs individuels, affaiblissent les capacités de résistance et de contestation en mettant tous les salariés en concurrence sous couvert de répondre à leurs aspirations à plus d'autonomie et de reconnaissance. Bref, c'est une sorte d'aliénation culturelle : le travailleur est manipulé et vampirisé par l'entreprise, ce qui provoque une insécurité généralisée, l'isolement et la peur. Cette idéologie très compétitive et très normée se déploie dans un contexte sociétal où sont valorisées la recherche de liberté, la responsabilité de son propre bonheur, une sorte d'injonction à se réaliser dès le plus jeune âge. Ainsi, cet imaginaire social du culte de la performance et de l'initiative s'impose à tous de façon collective et constante et il devient impossible de contester publiquement cette vision managériale qui a valeur de vérité. En fait, cette idéologie renvoie plus à la servitude et à la domination qu'à l'émancipation. À cela s'ajoute, actuellement, la menace du licenciement qui réduit considérablement la liberté de choix et conduit à un déni de la souffrance.

### L'idéologie de la performance autour du chiffre étouffe le cœur du métier

Le *burn-out* peut être considéré comme une pathologie de l'engagement, puisque c'est dans l'implication et la conscience professionnelle, qui sont aussi les conditions de la performance,

que réside la vulnérabilité du travailleur. Pour faire un travail de qualité, il faudra qu'il déploie sa motivation et sa créativité dans l'écart entre le travail prescrit (ce qui lui est demandé) et le travail réel (ce qu'il va réellement faire pour résoudre les problèmes posés par la situation).

Parce qu'il touche l'idéal de celui qui s'y engage consciencieusement, le travail va mettre en tension le travailleur, va le faire souffrir. Si, à la suite de sa participation et du déploiement de son intelligence, le travail est réussi et, de surcroît, s'il est reconnu par tous comme un travail de qualité, le travailleur va s'épanouir et renforcer son identité : on est alors du côté du plaisir. En revanche, si le travailleur rencontre des difficultés qu'il n'arrive pas à surmonter, s'il n'est pas soutenu, s'il n'a pas les moyens de faire ce qu'on lui demande ou qu'il a perdu le sens de son travail, alors il va mettre en place des stratégies le plus souvent non conscientes pour se protéger du travail : ce sont les stratégies individuelles de défense. Dans le cas de l'hyperactivité, mais aussi dans la situation d'un travail très répétitif, l'action en continu empêche de penser, met en suspens la capacité à s'évader mentalement et à prendre du recul par rapport à ce que l'on fait. Ces défenses sont efficaces un temps mais demandent une énergie psychique considérable, puisque ce sont énormément d'efforts mais non en vue du bon objectif. Quand ces défenses lâchent, alors c'est la maladie qui se profile avec, du côté psychique, la dépression, les bouffées délirantes ou plus dramatiquement le suicide ; et, du côté physique, tout le cortège des pathologies cardio-vasculaires, dermatologiques, de troubles musculo-squelettiques ou de maladies chroniques.

Si la description princeps du *burn-out* évoquait l'expression d'idéaux élevés chez le travailleur, la clinique du travail est venue nuancer cette idée : le *burn-out* ne touche pas de manière spécifique les sujets présentant des idéaux élevés mais ce sont les répercussions de l'organisation du travail sur le fonctionnement psychique qui provoquent le *burn-out*. Le zèle que le travailleur mettra au travail sera évalué à l'aune du sens qu'il y trouvera et de la reconnaissance qu'il en obtiendra. La pénibilité d'un travail est largement dépendante de l'effort consenti pour agir. Dit autrement, si je comprends quelle valeur je crée, à quoi sert mon travail, alors je peux aller très loin dans la charge de travail et le temps que j'y consacre, sans souffrir ou tomber malade. L'utilité sociale comme la contribution au bien commun ou l'aide à une personne donnent une forme valorisée socialement aux investissements de travail. En tout état de cause, la perte de sens ou le non-sens, par exemple du fait d'injonctions paradoxales ou du sentiment d'inutilité des efforts fournis, est un risque majeur pour la santé du sujet au travail.

### La perte de sens du travail

Sur la scène du travail, le travailleur joue ses questions les plus personnelles, les plus existentielles. La clinique du travail montre tous les jours qu'une des conditions qui provoque la souffrance pathogène, c'est quand le sujet a perdu le sens de son travail. En effet, le rapport subjectif au travail tient à la manière dont le travail compte pour le sujet. Ce n'est pas la même chose de vendre des avions de chasse ou de gérer une collectivité territoriale. Les avions de chasse pourront être un *challenge* passionnant pour celui qui va se passionner pour l'aéronautique et les avancées technologiques qu'elle suppose alors qu'ils seront perçus par un autre individu comme des objets de guerre. Travailler dans la fonction publique territoriale va être vécu pour certains comme un service pour les citoyens, pour d'autres comme une compromission avec le pouvoir politique. Le rapport de chacun au travail est dépendant de ce qu'il va en attendre du côté narcissique. À ce titre, ce ne sont pas forcément les responsabilités les plus importantes qui donneront plus de sens au travail et les cadres ne sont pas plus protégés de la souffrance au travail. La concrétisation matérielle du travail à travers une

œuvre ou un service aide souvent à y trouver une valeur. Ce qui compte, c'est d'avoir le choix. Certains jeunes très diplômés, très brillants mais aussi très déçus par l'entreprise abandonnent leur poste et la sécurité d'un très bon salaire pour oser un projet personnel ou une reconversion, dans des métiers manuels par exemple.

Être empêché de pouvoir bien faire son travail est un risque psychopathologique important

Le sens va être tout entier adossé au système de valeurs du travailleur et à l'idéal de métier sur lequel il s'appuie. C'est qu'il y a donc dans le travail une dimension éthique irréductible. Un premier registre dans lequel elle se déploie, c'est l'activité que le travailleur est amené à effectuer. Si celui-ci doit obéir à des consignes qui sont en contradiction avec ce qui définit pour lui le « bel ouvrage », alors il est touché dans son estime de lui-même. Être empêché de pouvoir bien faire son travail est un risque psychopathologique important.

Pour Thomas, jeune cadre de 42 ans, une longue carrière dans un laboratoire pharmaceutique à la direction de la communication se fracasse en deux mois à la suite d'une réorganisation. On lui demande d'abord d'élargir son périmètre à trois pays en Europe sans modification de son contrat et de sa rémunération, puis, rapidement, la Direction de la communication internationale lui impose de nouveaux *process* inapplicables et antinomiques avec les manières de travailler efficaces et rentables, déployées jusqu'alors en France.

Il commence alors à somatiser, une hernie hiatale, plus rien ne descend et, au retour des vacances d'été, il sent que le vent tourne. Il se voit accuser de détournement de fonds par l'international prétendument pour se partager les bonus avec les agences de communication : une accusation frontale, non motivée, en contradiction avec ses bons résultats.

Deux mois après, on lui demande de prendre un poste de délégué pharmaceutique à mi-temps « pour voir si les ventes peuvent lui plaire » : il doit donner sa réponse du jour au lendemain, il perd le tiers de son salaire. C'est à prendre ou à laisser, il se dit que c'est la situation la moins mauvaise et s'engage à fond dans ce nouveau travail.

Mais, sur le terrain, il découvre des objectifs irréalisables, des relations très rudes, du mépris avec certains pharmaciens et surtout aucune marge de manœuvre commerciale. Pire que cela, les objectifs changent constamment et on lui demande des actions qui n'ont aucun sens : faire une vitrine pour présenter un produit alors que la publicité est décalée à plus tard, etc. Les directives sont stupides, en particulier un ciblage des pharmacies à visiter qui est totalement incohérent. Alors il commence à avoir des crises d'angoisse, des insomnies, des nœuds dans le ventre le dimanche soir à l'idée de retourner travailler. Et puis, un jour, il se bloque le genou. Drôle de pathologie puisque le rhumatologue lui dit : « Le problème est dans votre tête, pas dans votre genou : vous n'avez rien ! » Il ne peut plus ni marcher ni conduire.

Au début de sa psychothérapie, il répète en boucle que le sens est parti, qu'il a un problème avec les directives stupides, qu'il est très en colère d'avoir courbé l'échine. Il se dit tétanisé, prisonnier de ce carcan : « La boîte est devenue dangereuse à ne plus en dormir la nuit. » La sortie, si elle paraît irrémédiable, est compliquée pour lui. Il a découvert, il y a quelques années, qu'il a une grave maladie dégénérative : cela a recomposé ses priorités de vie, l'achat d'un appartement pour « se mettre un toit sur la tête si la santé décline ». Il lui faudra quelques mois pour renégocier son rapport au travail et à l'entreprise et accepter de risquer un départ. Il se reconvertit dans la formation.

Ainsi la souffrance éthique se joue largement dans le registre de la qualité du travail. Si le travailleur se trouve en tension avec sa hiérarchie ou avec ses pairs sur ce qu'est un travail de qualité, son idéal de métier va être menacé. C'est, par exemple, le cas lorsque, à l'hôpital, la durée de certains soins va être définie dans une fourchette standard corrélée aux prises en charge de la Sécurité sociale et non en fonction du temps nécessaire à l'écoute du patient alité ; ou encore quand un commercial doit vendre un nombre défini de produits au lieu de prendre le temps de choisir la meilleure offre pour son client. Les contradictions entre les critères de rentabilité économique et les critères de qualité détériorent le sens attribué à l'activité. La qualité du travail vient de l'investissement subjectif des individus et, réciproquement, l'épanouissement d'un sujet au travail vient de la qualité de ce qu'il va produire. C'est la mobilisation du corps qui explique ce lien de réciprocité, ce corps qui sent et qui éprouve la peur, le doute, la perplexité ou le plaisir de la réussite. La réalité du travail se fait connaître comme une expérience affective qui mobilise tout le corps : en amont, dans la production de l'intelligence pratique qui permet de bien travailler et, en aval, dans le renforcement narcissique que produit la reconnaissance... Quand cela se passe bien ! Si le travailleur est empêché dans la réalisation de son travail ou qu'il est amené à faire du travail bâclé, voire du « sale boulot », alors le risque d'atteinte narcissique et de perte de l'estime de soi est au rendez-vous.

Le salarié fait l'expérience de la culpabilité et de la trahison de lui-même

Mais le salarié peut aussi être entraîné à participer à des actes qu'il réprouve, parce qu'ils sont, selon lui, injustes ou préjudiciables à autrui. Alors, c'est agir contre son sens moral. Consentir à faire un travail qui déshonore la vie, ou cautionner des choix stratégiques qui mettent à mal la dimension humaine, est très grave pour la santé mentale, car le salarié fait l'expérience de la culpabilité et de la trahison de lui-même. Cela peut se traduire en haine de soi-même (ou des autres !).

Retrouvons la cadre supérieure qui a introduit notre propos. Les premiers temps de son arrêt de travail ont été très difficiles pour elle, femme très active, disponible pour tous et constamment efficace. Elle se dit en échec, incapable de reprendre les choses en mains. Elle écrit des listes de choses à faire et n'est pas en mesure de les réaliser. Même acheter quelque chose sur internet lui est impossible : elle n'arrive plus à prendre une décision, à finaliser une commande. Elle ne se sent à l'abri que chez elle : prendre le métro est devenu un effort considérable qui la fait pleurer. Elle n'arrive plus à dormir, les nuits s'étirent jusqu'à cinq heures du matin où elle s'endort enfin. Elle se dit ralentie, seule la lecture est sa bouée, de la science-fiction, en position fœtale toute la journée. C'est le seul moyen de tenir, dit-elle, sinon elle se sent « submergée par des sensations insupportables qui [la] font vomir ». Et puis, elle évoque l'entreprise qui a beaucoup changé dans la gestion des gens depuis douze ans : ils ont mis en place des réorganisations en bougeant les salariés, en mettant certains d'entre eux au placard. Elle a été en position de « marquer » ceux qu'on garde et ceux qui doivent partir. Elle n'est pas surprise mais elle est choquée car l'entreprise a les moyens de faire autrement. Toute la ligne managériale reproduit le même schéma : une belle communication pour expliquer un départ, mais elle sait lire entre les lignes. Le travail psychique l'amènera à construire un scénario de retour au travail qui lui redonne la liberté de se positionner, de dire éventuellement non. Elle le formule ainsi : « L'enjeu est pour moi de repartir au travail sans perdre mon âme. »

J'ai évoqué deux exemples de souffrance éthique : le jeune cadre subissant des conditions d'exercice de son travail qui lui barrent l'accès à la fierté d'un travail bien fait ; la cadre

supérieure qui collabore à des méthodes violentes de *management*. L'un et l'autre doivent mettre en œuvre des orientations qu'ils réprouvent totalement, ils font le grand écart entre leurs valeurs et les orientations de l'entreprise durant un moment et puis, un jour, ils s'effondrent.

Il y a donc toujours dans le travail des conflits entre la rationalité instrumentale (l'efficacité d'une action), la rationalité axiologique (les valeurs qui soutiennent l'action) et la rationalité subjective (ce que ce travail me fait). Si le sujet se retrouve seul pour les résoudre, alors il peut s'effondrer devant la difficulté. Et c'est souvent le cas pour le *manager*. À l'interface entre les orientations de la direction générale et de ses équipes sur le terrain, il est très seul pour amortir les critiques, traduire les exigences, rassurer tout le monde et surtout résoudre tous les problèmes du quotidien.

### Les méthodes de *management* et d'évaluation

Le travail n'est jamais tout à fait une production solitaire, il est aussi le fruit d'une communauté. Un collectif de travail ne partage pas que des règles techniques, voire des règles sociales, mais aussi des valeurs communes. Il ne s'agit pas ici de valeurs morales au sens premier du terme, mais des accords implicites de travail qui déterminent ce qui est juste ou injuste de faire dans telle situation. Le collectif renforce la délibération sur la manière de voir le travail et celle-ci est essentielle pour sécuriser la façon dont chacun va, à sa place, résoudre toutes les difficultés auxquelles il est confronté. Les *managers* souffrent d'absence d'espaces collectifs et de dialogue entre pairs sur leur posture managériale. Les comités de direction sont souvent des lieux d'échange d'informations plus que d'intelligence collective, à la fois par manque de culture de coopération mais aussi parce qu'à ce niveau-là, les jeux de pouvoir sont souvent violents et créent des rivalités.

Le travailleur a toujours été dans cette situation de devoir puiser dans ses ressources l'imagination et la motivation pour réussir dans son travail. Alors qu'est-ce qui a changé dans l'environnement professionnel pour que la santé au travail y soit à ce point menacée ? L'organisation du travail est incriminée à travers les méthodes de *management* et d'évaluation qu'elle a mises en place depuis une trentaine d'années.

C'est l'évaluation individualisée de la performance qui est pointée du doigt. Elle repose sur une mesure quantifiée des résultats, le plus souvent formalisée dans des objectifs individuels, ce qui est un contresens total au regard du travail. D'abord parce que le travail est largement invisible : ses résultats ne sont en rien proportionnels aux efforts fournis. Le travail occupe la pensée, même en dehors du temps de travail : le travailleur en rêve, en parle autour de lui et élabore des solutions sans être sur son lieu de travail. La véritable création de valeur de l'investissement du sujet au travail n'est pas reconnue.

Une équipe de travail vivante est la meilleure prévention contre tous les risques psychosociaux

Il n'est pas possible d'être compétent seul, alors que les dispositifs ont été pensés pour évaluer individuellement la performance. Les salariés sont constamment en interdépendance pour travailler et leur contribution au collectif n'est pas reconnue comme une valeur ajoutée. Le temps qu'ils vont passer à aider un collègue va les empêcher, par exemple, de remplir leurs propres objectifs. L'évaluation individualisée a l'effet pervers de mettre en concurrence les personnes au lieu de les inciter à coopérer. Et cette compétition va, par ricochets, détruire les

collectifs de travail et isoler les personnes au travail. Or une équipe de travail vivante, c'est-à-dire qui débat des questions posées par le travail, est la meilleure prévention contre tous les risques psychosociaux : elle permet de réguler les surcharges, elle donne à chacun l'occasion de débattre de son travail et d'être reconnu pour sa contribution, elle crée les conditions de stabilisation des critères d'un travail de qualité et elle évite l'isolement.

L'évaluation a apporté dans son sillage, avec la sophistication des outils informatiques, un contrôle systématique et chiffré de l'activité, à travers le *reporting*. Tout le monde passe un temps considérable à renseigner des tableaux de bord censés aider à piloter l'activité. L'inflation de ces outils de suivi est encore un paradoxe au regard du travail. S'il est évident que les dirigeants ont besoin de certains indicateurs de gestion, ceux-ci sont trop nombreux, inadaptés pour suivre efficacement le travail de chacun. Chaque travailleur, s'il est formé sur son poste et s'il a les moyens de travailler fera le maximum pour réussir, c'est donc une inutile perte de temps de lui demander de tracer, minute après minute, son activité. Par ailleurs, ces outils pensés par des gestionnaires n'intègrent pas la réalité du travail. Ce système de gestion organise une entreprise rationnelle mais imaginaire puisqu'elle ne rend pas visible la valeur due à la coopération et à l'engagement subjectif des personnes. Ces outils passent à côté de ce qu'ils pourraient apporter aux salariés : une aide pour travailler mieux et une reconnaissance du travail effectué.

La subjectivité a toujours été au cœur du travail, quel qu'il soit, dans la mobilisation singulière du travailleur ou dans les relations entre les personnes. Mais, aujourd'hui, l'opposition entre un travail qui sollicite de plus en plus la dimension relationnelle et des méthodes d'organisation et de *management* qui ont isolé le travailleur produit une explosion des pathologies de l'engagement.

Le coût des pathologies du travail, en intégrant la prise en charge médicale et le coût différé (l'inefficacité des entreprises) est estimé entre 3 % et 5 % du Produit intérieur brut (PIB) ! Cette prise de conscience supposerait une formation des *managers* aux sciences du travail : or, celles-ci sont dramatiquement absentes des cursus de *management* qui se concentrent sur le pilotage des chiffres et de la performance. Mais elle nécessite aussi une réflexion plus globale sur l'administration des entreprises : comment intégrer dans les modèles de *business* la valeur immatérielle que représente l'engagement subjectif des salariés ? Quel outil de gestion mettre en place pour suivre et évaluer la productivité, en intégrant la qualité des ressources humaines mobilisées et la stabilité des équipes ? La route est encore longue pour sortir de cette situation dramatique. Mais le *burn-out* n'est pas un phénomène irrémédiable. C'est en remettant le travail réel au centre du *management* que l'activité professionnelle tiendra sa promesse de performance et d'épanouissement des personnes.

1 American Psychiatric Association (APA), *DSM-5. Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux*, Elsevier-Masson, 2013.

2 Organisation mondiale de la santé (OMS), *CIM-10. Classification internationale des troubles mentaux et des troubles du comportement*, Masson, 1992.