



# BURNOUT! LA PERTE DE SENS AU TRAVAIL

**SOCIOLOGIE** • *Après un premier volet sur les conditions de travail<sup>1</sup>, Viviane Gonik ausculte le phénomène du burnout, ou épuisement professionnel, qui toucherait entre 10 et 20% de la population active en Suisse. Et dont les causes sont à rechercher du côté de l'organisation du travail.*



**Viviane Gonik:**  
«Le culte de l'urgence, la pression sur les délais très courts, la pression du marketing et celles des actionnaires conduisent souvent à 'bâcler' son travail».  
KEYSTONE-A

**VIVIANE GONIK\***  
«Docteur, mon travail me rend malade, je me sens à bout, je n'ai plus la force de me lever le matin pour aller travailler...». Ce type de remarques est de plus en plus souvent rapporté aux médecins de premier recours qui, la plupart du temps, se sentent impuissants devant ces souffrances.

On parle alors de *burnout* ou d'épuisement professionnel, une notion qui certes n'existe pas dans la classification médicale, mais qui est largement utilisée par les personnes pour évoquer leur mal-être psychique et de leur souffrance.

Les symptômes ont été décrits par Feuderberger dans les années 1980 comme un incendie intérieur: «Leurs ressources internes en viennent à se consumer comme sous l'action des flammes, ne laissant qu'un vide immense à l'intérieur, même si l'enveloppe externe semble plus ou moins intacte».

Cet épuisement se manifeste dans un premier temps par une baisse de la tolérance aux contrariétés, une irritabilité, une grande fatigue. Face à ces difficultés, les personnes essayent de se protéger, en se mettant en retrait à l'abri des impacts émotionnels, en développant une attitude presque cynique face aux usagers ou aux collègues. Malgré la fatigue et le découragement qui s'installent, la personne essaye d'atteindre ses objectifs ou ceux qu'on lui fixe en se lançant dans un pseudo-activisme marqué en réalité par une baisse de l'efficacité professionnelle.

Si rien ne vient contrecarrer ce long processus, s'installe alors le *burnout* caractérisé par l'épuisement des capacités émotionnelles, la perte de l'intérêt et de l'empathie pour ceux qu'on est censé aider, une confusion mentale et la perte de l'estime de soi-même. Cela peut aller très loin, jusqu'à une profonde dépression et même le suicide.

Longtemps, on a considéré que ce phénomène ne touchait que les personnes travaillant dans une relation d'aide et de soutien: professions médicales, éducateurs, enseignants... On pouvait penser que ces personnes entraient dans la profession avec un idéal très haut (soigner, guérir, éduquer, sortir de la drogue), idéal diffi-

lement atteignable, le *burnout* étant la conséquence de cette grande implication avec peu de résultats.

Aujourd'hui, des personnes travaillant dans les chantiers, les banques, les télécommunications, la fonction publique, se plaignent de *burnout* et en présentent les manifestations. Il est difficile de mesurer l'ampleur du phénomène, mais on estime qu'en Suisse, 10 à 20% de la population active serait touchée.

Ce n'est donc plus dans la profession ou dans l'implication individuelle des personnes qu'il faut chercher les causes du *burnout*, mais bien dans le travail lui-même et dans son organisation.

Depuis les années 1980, le travail et son organisation ont subi des modifications profondes. Aux prises d'une concurrence de plus en plus forte, les entreprises se sont restructurées, mettant de côté les principes du taylorisme, qui étaient adaptés à un environnement stable, en faveur d'une organisation du travail encore plus exigeante. Du moins dans nos pays, le secteur des services s'est fortement développé au détriment de l'industrie et de l'agriculture. Parallèlement à ce développement, on voit apparaître dans tous les secteurs une culture de «services»: les patients des hôpitaux, les élèves des écoles deviennent des clients qui doivent obtenir satisfaction. Les différents services d'une entreprise sont mis dans un rapport de clientèle: l'atelier de réparation offre des services à la production qui elle-même en demande au marketing, etc. La concurrence agressive mise en avant par les entreprises pour justifier leur réorganisation met, de fait, en concurrence les services entre eux et même les employés-es. Il faut «vendre» plus, «gérer» plus de dossiers, «prendre en charge» plus d'usagers que son collègue, sous peine d'être mis sur la touche ou même licencié.

Les personnes au travail sont alors placées dans des situations contradictoires, sources de grandes tensions. En premier lieu, on met en avant le mot d'ordre de «qualité totale et de zéro défaut» tout en poussant les employés-es à bâcler leur travail. D'autre part, on demande aux employés-es de faire preuve d'intelligence, tout en leur «interdisant» de penser aux consé-

quences de leur actions. C'est au travers de ces contradictions que le sens du travail est remis en question.

## Le sens perdu du travail

Une des causes principales du *burnout* se trouve dans l'écart entre les valeurs propres des personnes sur ce qu'elles considèrent comme du «beau travail» et la réalité de ce qu'elles sont amenées à devoir faire. En effet, une des valeurs centrales pour toute personne active est le désir de faire un travail de qualité et que ce travail soit reconnu. Comme le dit Christophe Dejors, la reconnaissance passe par un jugement d'utilité – «ce que je fais est utile» – et un jugement esthétique – «c'est du beau travail» –, jugement donné par les pairs et qui confère alors à celui qui le reçoit l'appartenance à un métier, à un collectif de travail. S'il respecte les règles de travail, il est admis dans le cercle. Cela permet de conjurer la solitude.

Mais à l'heure du slogan de la qualité totale, de plus en plus de travailleurs-euses se plaignent de devoir faire du mauvais travail. Le culte de l'urgence, la pression sur les délais très courts, la pression du marketing et celles des actionnaires conduisent souvent à «bâcler son travail». On voit ainsi des ingénieurs-es qui doivent mettre sur le marché des produits mal testés pour devancer des concurrents, ou se servir de leur créativité pour fabriquer des produits qui deviendront obsolètes après le temps de garantie; des vendeurs-euses qui sont encouragés-es à mentir, imputant aux clients les erreurs qu'ils savent très bien être celles des entreprises; le personnel soignant qui doit maintenant systématiquement faire de plus en plus abstraction de la relation humaine avec les malades pour effectuer du travail administratif. Les exemples qui suivent illustrent ce propos: les différents programmes d'exploitation, tels que VISTA, ou Windows 8, mis sur le marché par Microsoft malgré toutes ses imperfections et que l'entreprise doit retirer l'année d'après; les commentaires des vendeurs lorsque le client lui ramène une machine défect-

ueuse: «Madame, monsieur, vous l'avez sûrement mal utilisée».

Ces mensonges, cette impression constante de faire un mauvais travail, associés à un manque de reconnaissance de la part de la hiérarchie, met à mal la conscience professionnelle des personnes. Pour illustrer ce propos, voici la lettre laissée par un guichetier de la Poste qui s'est suicidé au mois de novembre 2012, dans un bureau de poste de l'Aisne, au nord de la France. Il a laissé un message envoyé par mail quelques minutes avant son suicide à deux cadres de la Poste et à une collègue:

Bonjour,  
J'ai attendu jusqu'au dernier moment un vrai message d'espoir, un qui montrerait enfin un peu de reconnaissance du travail que j'ai effectué à La Fère, rien, rien du tout. Au contraire, pas de bouée pour celui qui se noie à cause des décisions d'une hiérarchie aveugle, juste quelques coups de bâton pour l'éloigner du bord... Ce n'était pas un rendez-vous avec l'assistance sociale ou le docteur qu'il fallait mettre en place, c'était juste s'intéresser à tout ce que j'avais mis en place pour la gestion du back-office de La Fère, et me dire en face que ce n'était que de la merde. Mais bon, ça y est, le problème est réglé. (cité par Yves Clot)

## L'empêchement de penser

Contrairement au temps du taylorisme, les managers ont compris qu'au-dessus des bras du travailleur-euse, il y avait une tête, que cette tête réfléchissait et que cette réflexion était fondamentale pour que le travail s'exécute. Aujourd'hui, le management demande un engagement total au projet de l'entreprise: il faut y mettre son corps, sa force, son intelligence et même son émotion. L'entretien individuel d'évaluation qui s'est généralisé dans toutes les entreprises et la fonction publique permet de tester cet engagement. Cependant, il devient en même temps difficile – si ce n'est interdit – de penser à l'intégralité de son travail. D'une part, le temps pour penser s'amenuise, s'il ne disparaît pas, sous la pression du «juste à temps»

(par exemple, les journalistes sur le web qui doivent diffuser l'information sans délai) et, d'autre part, la question de la finalité des actions demandées est bannie de l'entreprise. Quelle est l'utilité de mon travail, quelles seront les répercussions de la décision managériale que je dois exécuter, de décaler, licencier, mettre au placard des salarié-e-s? Toutes ces questions, toutes ces réflexions sont interdites, et pour faire face à ce «tabou», les personnes tiennent en s'insensibilisant vis-à-vis de la souffrance d'autrui, ce qui passe en partie par la désensibilisation de soi. Elles sont alors amenées à effectuer des actions qui mettent à mal leur dignité. Car si elles n'adhèrent pas à la finalité qu'impliquent leurs actions, ce n'est pas la finalité qui peut être critiquée, mais elles-mêmes, à titre individuel: «Vous n'êtes pas là pour vous faire plaisir, bienvenue dans la vraie vie, je ne fais qu'appliquer le règlement». Voilà le genre de commentaires que les salarié-e-s peuvent entendre s'ils posent trop de questions.

Les employés-e-s sont ainsi privés dans une autre contradiction: devoir engager son intelligence, tout en s'empêchant de penser.

Travail mal fait, actions indignes, sens du travail perdu, ces contradictions mettent à mal la dignité des personnes. Telles apparaissent alors les causes du *burnout*.

La prévention ne peut s'opérer qu'au niveau de l'organisation du travail, des conditions dans lesquelles il est réalisé, et par la reconstruction des collectifs de travail autour des questions du travail (et non pas en organisant des fêtes ou des loisirs de bureau), en instaurant des espaces de délibérations d'où pourraient émerger des solutions satisfaisantes pour tout le monde et qui redonnent sens au travail. I

\* Ergonome, spécialiste de la santé au travail, [www.metroboutlookin.ch](http://www.metroboutlookin.ch)

<sup>1</sup> Le premier volet de cette série est paru sous le titre «Et si on parlait du travail?» dans *Le Courrier* du 29 septembre 2014. Quelques lectures pour prolonger la réflexion sur ces sujets: Christophe Dejors, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil, 1998; Yves Clot, *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte, 2010. Vous pouvez également venir chaque mardi du mois, aux projections et discussions de Metroboutlookin.