

LE BURN-OUT ATTEINT CEUX QUI SE SUR-INVESTISSENT

IL FAUT INVENTER DE NOUVEAUX ÉQUILIBRES PROFESSIONNELS

TEXTE ■ CHRISTOPHE LO GIUDICE



Une pathologie individuelle, le burn-out ? Le philosophe Pascal Chabot en livre une autre lecture : avant d'être un problème individuel, le burn-out serait d'abord une pathologie de civilisation, souvent mal comprise en raison de sa surmédiatisation. Elle ne relève pas pour autant de la fatalité : différentes clés de compréhension ont été proposées lors de la dernière conférence HR Public pour contribuer à aider les DRH à y faire face.

Depuis le 1er septembre 2014, les notions de stress et de burn-out sont reprises dans la loi belge sur le bien-être. Il était donc incontournable pour HR Public, la plate-forme des responsables RH du secteur public, d'accorder une place à la question du burn-out dans son programme 2015 consacré au bien-être au travail. Mais plutôt que de céder à l'engouement entourant ce qui est devenu la plus médiatique des pathologies liées au travail, les organisateurs ont eu le bon goût de donner la parole à un philosophe pour un regard original sur la problématique.

Après avoir étudié la philosophie à l'Université Paris Sorbonne-Paris I et à l'Université libre de Bruxelles, Pascal Chabot a consacré sa thèse de doctorat à la pensée de

Gilbert Simondon, un philosophe français dont l'œuvre traite du problème de la technique et des nouvelles formes d'aliénation. Aujourd'hui chargé de cours à l'Institut des hautes études des communications sociales (IHECS), il est l'auteur de plusieurs ouvrages, dont *Global Burn-out* (PUF, 2013) et *L'âge des transitions* (PUF, 2015).

« Il peut paraître étonnant qu'un philosophe se penche sur la question du burn-out, a priori éloignée des thèmes dont traite habituellement la philosophie », reconnaît Pascal Chabot en ouverture de la conférence Burn-out, quête de sens et technocapitalisme, organisée le 1er octobre dernier. Mais, à ses yeux, l'épreuve douloureuse du burn-out apparaît comme un révélateur de notre rapport au progrès et de notre conception du travail. « Le sujet est médiatisé et à juste titre, mais avec tout ce que cela comporte comme simplifications, travestissements de la réalité. Le burn-out est le symptôme qu'il se passe quelque chose et ce n'est qu'en comprenant ce 'quelque chose' en profondeur qu'on peut s'en libérer. »

Forces toxiques

C'est un psychiatre d'origine autrichienne installé à New York, qui, le premier, a utilisé le mot « burn-out » dans l'acception qu'on lui octroie aujourd'hui. Dans les années 1970, Herbert Freudenberger travaillait dans une 'clinique bénévole' où l'on accueillait les toxicomanes. « À un certain point, le personnel soignant a montré des signes d'épuisement émotionnel et mental. Freudenberger lui-même ne ménageait pas sa peine, ni son temps, convaincu qu'il n'en ferait jamais assez face à la détresse infinie des gens. Il

a tenu ce rythme effréné plusieurs années, avant de sombrer lui aussi. Il avait le 'feu sacré', jusqu'au moment où son corps, qui en savait davantage que sa conscience, ne signale son incapacité à aller plus loin. »

Après être resté alité pendant plusieurs mois, Freudenberger a cherché à comprendre ce qui s'était passé. « En bon psychiatre, il ressentait la nécessité de nommer ce qu'il vivait, mais ne trouvait pas les mots appropriés. A l'aide de séances d'auto-analyse sur base d'enregistrements, au cours desquelles il a d'ailleurs ressenti un cynisme qu'il ne se connaissait pas, il a eu la mémoire de ce que les toxicomanes disaient d'eux-mêmes : 'je suis cramé - l'm burned out'. Il a ainsi mis un nom sur son malaise : le terme burn-out se justifiait également dans le cas du personnel soignant, ravagé par des forces qu'il faut bien appeler 'toxiques' : trop de travail, peut-être trop d'idéalisme, sûrement trop d'investissement. »

L'enseignement majeur ? « Le burn-out est une maladie du 'trop'. Une activité humaine est devenue impérieuse et addictive, mettant littéralement le feu au système psycho-physique. Les victimes du burn-out sont le plus souvent les soutiens zélés des modes de vie contemporains. C'est par leur ardeur au travail, en prestant plus que les 40 heures par semaine, que le système tient en place. Et ce sont pourtant eux qui craquent. Les symptômes de fatigue, d'anxiété, de stress ingérable, de dépersonnalisation et de sentiment d'incompétence, dressent le portrait de personnes qui ont trop donné, sans recevoir ce dont elles avaient besoin. Elles se sont souvent oubliées, sans toujours avoir le choix de faire autrement. »

TEMPS FORTS

:: L'épuisement professionnel est une maladie du 'trop'. Une activité humaine est devenue impérieuse et addictive, mettant littéralement le feu au système psycho-physique.

:: Le burn-out peut aussi être considéré comme le signe d'un conflit profond qui, aujourd'hui, oppose deux formes de progrès : le progrès utile et le progrès subtil.

:: Un des leviers d'action touche à la reconnaissance, qui donne un sens à la difficulté, en admettant que les efforts n'étaient pas vains et débouchent sur quelque chose de meilleur.



Pascal Chabot
Philosophe et professeur à l'IHECS

« Le burn-out est un signal : 'j'ai tout donné, voilà comment je suis remercié'. La personne se demande si son existence a vocation à être toute entière au service d'une entreprise qui l'ignore, d'un patron qui ne le connaît pas, d'actionnaires qui le dédaignent. »

© G. Chekaiban

travailleur se demande si son existence, courte comme nous le savons, a pour vocation d'être toute entière au service d'une entreprise qui l'ignore, d'un patron qui ne le connaît pas, d'actionnaires qui le dédaignent, etc. C'est en cela que, tout comme les moines touchés par l'acédie étaient redoutés par l'Eglise, le travailleur touché par le burn-out se trouve redouté par son management : il révèle que l'épanouissement promis n'est pas au rendez-vous. »

L'humain s'adapte

L'écrivain britannique Graham Greene utilisait déjà le terme dans son roman *A burn-out case* (traduit en français en *La saison des pluies*). « En voyage au Congo à la fin des années '50, il cherchait un personnage pour un roman et a rencontré Michel Lechat, un médecin travaillant dans un établissement pour lépreux. C'est là qu'il entend le personnel médical qualifier certains lépreux de 'brûlés', pour désigner l'état consumé des malades, quand le patient arrive au terme du processus de combustion et négocie l'après de la maladie, le début du renouveau. Le message est ici qu'il y a un 'après', qui est de l'ordre de la métamorphose. »

Graham Green, Herbert Freudenberger, Christina Maslach : trois personnes qui ont mis un visage sur les questions d'épuisement, de sens et de métamorphose. « Elles abordent plusieurs thèmes qui nous permettent de poser un éclairage à la fois sur les individus et sur le monde dans lequel nous vivons », estime Pascal Chabot. Le premier est le rapport à la perfection. « On l'a dit : les personnes en burn-out sont tout le contraire de tire-au-flanc. L'auteur américain Matthew Crawford contribue à documenter la problématique dans son livre *Eloge du carburateur*, un essai sur le sens et la valeur du travail. »

Ce dernier raconte qu'après avoir décroché un diplôme de premier cycle en physique et un doctorat en philosophie, il a été engagé

Christina Maslach, professeur de psychologie à l'Université de Berkeley (Californie), est quant à elle allée un pas plus loin en qualifiant le burn-out d'épidémie, de pathologie de civilisation - et non uniquement de pathologie individuelle. « Pour elle, le monde et la nature du travail ont profondément changé : elle décrit ainsi un univers professionnel devenu

l'acédie. Des responsables religieux parlent ainsi de moines zélés, les plus ardents à la tâche qui, un moment donné, sont incapables d'aller plus loin et se mettent à douter de l'existence de Dieu, dans une description très proche de celles de Freudenberger et Maslach. Là encore, c'étaient les plus idéalistes, les plus perfectionnistes qui trébu-

L'ADAPTATION N'EST PAS UNE FIN EN SOI : ELLE DOIT DÉBOUCHER SUR LA RÉALISATION DE SOI

'froid, hostile et exigeant', sur le plan tant économique que psychologique, générant des individus émotionnellement et spirituellement épuisés. »

Pourtant, observe Pascal Chabot, le travail était naguère bien plus pénible qu'il ne l'est aujourd'hui. « Travailler au champs était plus douloureux que travailler dans un bureau confortable et bien chauffé. Mais le burn-out semble transcender les époques, comme le montrent des textes théologiques évoquant

chaient. Et l'Eglise y réagissait de manière très dure, parce qu'elle savait qu'il s'agissait d'un signal négatif envoyé à la communauté. Que penser en effet si le plus fervent des moines était remercié de l'intensité de ses prières de cette façon... »

De même, le burn-out a, sur l'entreprise contemporaine, un effet dévastateur, relève Pascal Chabot. « Le burn-out est aussi un signal adressé aux collègues : j'ai tout donné et voilà comment j'en suis remercié. Le

par une agence active dans la production de contenu pour le web. Son rôle : lire des articles scientifiques et les synthétiser en courts textes destinés à susciter l'achat des articles en ligne. « De prime abord, le job avait tout pour plaire : être payé pour lire. Mais on lui a demandé de résumer 8 articles par jour. Ce n'est pas tant la charge de travail qui l'a interpellé que le risque de transiger avec la rigueur scientifique qu'impliquait un tel rythme. Mais il s'est adapté. L'humain s'adapte rapidement. Pendant plusieurs mois, il a rempli le quota. Puis, on lui a dit de produire davantage : 12 synthèses par jour, puis 16. Il est parvenu à en produire jusque 22 en une journée. Au point de tout mélanger, et d'en souffrir énormément... »

La barre des 20 synthèses par jour franchie, Crawford a décidé de jeter l'éponge. Et il s'est tourné vers sa passion, les motos, pour ouvrir un garage. « Son livre est une vraie réflexion sur le travail manuel, mais exprime aussi cet enseignement que l'adaptation ne

médecins, les infirmières, les enseignants, les assistants sociaux, mais aussi les DRH ? Autant de professions où l'on est 'au service' des autres ou, du moins, là pour aider. Un paradoxe apparent puisque le burn-out est réputé s'accompagner d'une perte de sens, pourtant intrinsèque à ces professions. C'est ici que se pose notre conception du progrès. « Construire un pont est une activité technique non liée à l'humain et dont le résultat est d'emblée parfait, illustre le philosophe. Soit on livre le pont, soit on triche. Le monde technique et scientifique est donc un monde où l'idéal perfectionniste a un sens. »

A l'inverse, aucun médecin ne pourrait dire à son patient : vous êtes en parfaite santé, vous avez un rapport à la santé de l'ordre de perfection. De même, aucun enseignant ne pourrait dire de votre enfant qu'il est parfaitement formé. « Ce sont des métiers où les gènes de la pensée scientifique ne trouvent pas à s'appliquer. Or, le progrès utile du techno-capitalisme fonde toute notre société.

doit recommencer. Et il en va de même en GRH : à chaque nouveau dans l'entreprise, il faut réexpliquer les choses. « On n'est plus dans la linéarité, mais dans la circularité. C'est là qu'intervient le burn-out : dans une société extasiée par le progrès utile et par la recherche de perfection, les métiers du subtil sont moins valorisés et on leur impose des logiques de rentabilité financière pour évaluer les prestations. Les professions se situant en articulation entre les deux logiques sont celles pour lesquelles, plus encore que pour les autres, le système actuel du 'toujours plus' peut montrer ses limites. Tout l'enjeu consiste donc à éviter que la logique techno-capitaliste ne colonise la logique humaine, et à trouver les bons agencements entre ces deux ordres. »

Le troisième éclairage évoqué par Pascal Chabot touche à la reconnaissance, un thème à propos duquel la plainte devient récurrente en entreprise. « Pour Hegel, l'individu constitue son identité en étant reconnu par les autres. Nietzsche, à l'inverse, voit cette perspective comme une morale d'esclave, de faible, d'opprimé. Pour lui, quelqu'un de valeur se constitue seul, et le regard qu'il a sur lui-même prédomine sur le regard de l'autre. C'est ce message qui a été recyclé dans toute une littérature de management autour de la figure du 'héros'. »

Or, la sociologie allemande des années '70 et '80 montre bien que la reconnaissance est un ingrédient fondamental en ce sens qu'elle soude les liens dans un collectif de travail. « On ne travaille jamais seul : les personnes avec qui l'on est contraint de travailler - car ni l'amitié, ni l'affection ne sont premiers dans la relation de travail - sont soudées par la reconnaissance. Et cette reconnaissance n'émane pas de n'importe qui : ainsi, une infirmière cherchera à être reconnue par une autre infirmière qui dira par exemple : tu as bien fait, je l'aurais fait comme ça. C'est par la reconnaissance que la peine, le labeur, la fatigue se transforment en plaisir. La reconnaissance donne un sens à la difficulté, en admettant que les efforts n'étaient pas vains et qu'ils ont débouché sur quelque chose de meilleur. »

Travail, œuvre, action

De nos jours, la reconnaissance tend à faire défaut en entreprise. « Parfois sciemment orchestré, un tel défaut fait que la personne a le sentiment de progressivement sortir du collectif de travail. Pourtant, la reconnaissance n'est pas en elle-même un acte difficile, mais il n'est pas entièrement du pouvoir des individus ou des managers. Nous évoluons dans un contexte où l'humain est

LA RECONNAISSANCE DOIT ÊTRE UN INGRÉDIENT FONDAMENTAL DU VIVRE EN ENTREPRISE

peut être le dernier mot du travail. L'être humain s'adapte bien, mais l'adaptation n'est pas une fin en soi. L'adaptation doit déboucher sur la réalisation de soi. Le burn-out traduit une adaptation qui ne débouche pas sur cette réalisation de soi. Quelque-chose casse dans le processus, et la personne ne sait pas comment avancer. »

Les métiers de l'humain

Or, explique Pascal Chabot, la complexité et les évolutions technologiques ont rendu les besoins adaptatifs de plus en plus importants. « Le travail devrait être premier, et le temps second. Mais, avec Ford et Taylor notamment, la nécessité de travailler plus vite s'est imposée. Ils ont inversé la relation entre travail et temps : le temps est devenu premier. Le travail doit entrer dans le moule temporel. Notre civilisation est devenue une civilisation où les lieux requérant de l'adaptation sont de plus en plus nombreux. Et celle-ci est de plus en plus difficilement orientable vers une réalisation de soi. »

Deuxième éclairage, complémentaire au premier : comment se fait-il que les premiers touchés par le burn-out soient les

C'est la valeur dominante. Mais ce n'est pas le progrès dont les médecins, les enseignants, les DRH peuvent s'inspirer. Bien sûr, ils croient aussi au progrès, mais en un progrès 'subtil'. »

Les bons agencements

Pour Pascal Chabot, le burn-out peut donc être considéré comme le signe d'un conflit profond qui, aujourd'hui, oppose ces deux formes de progrès. « Le progrès utile qui a cours dans les sciences et les technologies fonctionne par capitalisation : chaque nouvel acquis sert de levier pour de futures innovations. Il n'y a pas la nécessité de tout réinventer pour perfectionner, ce qui explique le caractère exponentiel des progrès techniques. Mais, à côté, il existe un développement subtil, en ce sens que ses lois obéissent à l'esprit de finesse plutôt qu'à celui de la géométrie, et dont le terrain d'application n'est pas la matière, mais l'humain. »

L'enseignant vit en effet autre chose : il croit au progrès, mais sait que, dans les matières humaines, il faut chaque fois recommencer au fil des générations. Quand le médecin voit son huitième patient de la journée, il sait qu'il

de plus en plus remplaçable, que ce soit par d'autres travailleurs en Chine, en Inde ou ailleurs, ou par des machines qui, poussées par cette logique exponentielle de progrès, font de mieux en mieux ce que l'humain peut faire. »

En conclusion, Pascal Chabot évoque la fi-

son auteur. Au-dessus encore, il y a l'action, à savoir la capacité à prendre une initiative de l'ordre politique au sens noble, par exemple dans le sens de construire un vivre ensemble meilleur. »

Pascal Chabot invite les DRH à garder cette tripartition en tête pour réfléchir au bien-être

LES DRH CROIENT AUSSI AU PROGRÈS, MAIS EN UN PROGRÈS 'SUBTIL'

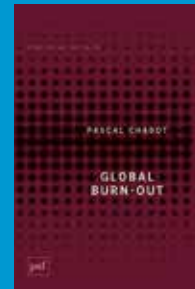
gure de la philosophe Hannah Arendt qui, selon lui, a apporté à la compréhension du travail certains des éclaircissements parmi les plus importants. « Dans son livre *The Human Condition*, elle distingue trois types d'activités. Tout d'abord, le travail dont le fruit est périssable. Il a vocation à être consommé. Mécanique (il faut sans cesse refaire : produire de la nourriture, nettoyer, prodiguer des soins, etc.), il est relativement peu valorisé. Au-dessus du travail, elle place l'œuvre : de l'ordre du durable, qui survit à

au travail. « Toute activité devrait pouvoir s'alimenter à ces trois sources : la construction de biens périssables, la construction d'un monde qui dure, la construction d'un monde plus juste. Dans le monde du travail, on fait inévitablement de la politique. Il existe une série de leviers d'action pour que le burn-out ne soit pas facilité : valoriser le progrès subtil, dépasser l'adaptation par la reconnaissance, donner du sens... Le DRH doit initier la capacité d'inventer autre chose, de trouver d'autres équilibres. »



Pascal CHABOT

L'âge des transitions, PUF, Paris, 2015, 192 pages, ISBN 978-2-13-063073-9, 16 euros.



Pascal CHABOT

Global Burn-Out, PUF, Paris, 2013, 152 pages, ISBN : 978-2-13-060845-5, 15 euros.

Evi Van Acker
championne de voile
olympique

Vos dirigeants secondent-ils les collaborateurs dans leur développement ?

EN SAVOIR PLUS ? VISITEZ ASCENTO.BE

RECRUITMENT & SELECTION | TALENT MANAGEMENT |

(SELF-)LEADERSHIP | OUTPLACEMENT | HR-INTERIMMANAGEMENT

Ascento est une division de t-groep SA

ascento
HR experts in talent mobility