

AUDE SELLY

AUTOPSIE D'UN BURN-OUT

SE RECONSTRUIRE ET SE RÉINVENTER



DUNOD

Suivi éditorial : Innocentia Agbe, Claudia Mericskay

Fabrication : Bertrand Thévenot

Mise en pages : Nord Compo

Conception de la couverture : Studio Dunod

Illustrations de couverture : © GoperVector/Shutterstock,
© Maryambibi994/Shutterstock, © Artistdesign29/Shutterstock

Pictogramme : © Seo by Guilherme Simoes – NounProject.com

D'après la maquette originale d'Elyse J. Strongin, Neuwirth & Associate

Ce quatrième ouvrage d'Aude Selly est un condensé enrichi

et mis à jour de ses trois précédents livres :

Quand le travail vous tue, Burn-out et après ?
et Renaissance : Il y a une vie après le burn-out.

© Dunod, 2022
11, rue Paul Bert
92240 Malakoff Cedex

www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-084201-8

SOMMAIRE

Préface	7
Préambule	15
Introduction	19

MON HISTOIRE

1 Mon choix de carrière	29
2 Les signaux : « Houston, on a un problème »	43
3 En route vers l'effondrement	67
4 Consumée, tel un phénix qui renaîtra de ses cendres	83

LA RECONSTRUCTION

5 L'entreprise, responsable ?	95
6 La nécessaire introspection	103
7 Huit témoignages de burn-out et de reconstruction	109

LE RETOUR À L'ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE

8	Démonter les préjugés et idées reçues sur le burn-out professionnel	173
9	Comprendre le processus de l'épuisement professionnel et de la reconstruction	187
10	Du témoignage à l'expertise	197
11	Recouvrer une santé physique et mentale	207
	Conclusion	221
	Épilogue	225
	Remerciements	237
	Bibliographie	239

PRÉFACE

**« Le burn-out n'est pas une maladie,
c'est un syndrome d'adaptation »**

Aude Selly poursuit inlassablement, avec intelligence et énergie, son souci d'informer du coût individuel et social d'un burn-out. Brûlée elle-même par sa volonté de bien travailler et de s'accomplir, elle a réussi à renaître de ses cendres pour témoigner, informer, convaincre de l'attention que nous devons porter à notre santé.

Elle a raison. Une frénésie s'est emparée du monde du travail. Pour satisfaire une insatiable productivité, nous vivons une vie d'athlètes/esclaves de la vitesse et de la quantité, sans répit, sans repos. L'augmentation de la cadence des tâches à accomplir est présente partout, dans tous les secteurs professionnels, à des niveaux d'intensification du travail qui pulvérisent les seuils neurophysiologiques et biomécaniques.

Celui qui s'en sort dans les organisations actuelles du travail n'est pas, comme autrefois, le plus fort ni le plus intelligent, mais le plus *rapide*.

Cette frénésie s'actualise dans le discours de la plupart des salariés par le mot « burn-out ».

Les définitions du burn-out

Il faut parler des définitions car le burn-out est une pathologie dont la définition n'est pas gravée dans le marbre. Elle est changeante et protéiforme, évolue avec les organisations du travail et leur impact sur notre santé. D'une époque à l'autre, son profil a évolué. Le burn-out n'est pas une maladie ; c'est, en fait, un syndrome d'adaptation défini dans la CIM-11¹ comme suit :

« Le burn-out, ou épuisement professionnel, est un syndrome conceptualisé comme résultant d'un stress chronique au travail qui n'a pas été correctement géré.

Trois dimensions le caractérisent : un sentiment de manque d'énergie ou d'épuisement, un retrait vis-à-vis du travail ou des sentiments de négativisme ou de cynisme qui y sont liés, une perte d'efficacité professionnelle.

Le terme de burn-out ou d'épuisement professionnel désigne spécifiquement des phénomènes relatifs au contexte professionnel et ne doit pas être utilisé pour décrire des expériences dans d'autres domaines de la vie. »

Les spécialistes s'accordent aujourd'hui sur le fait qu'il prend sa source dans l'environnement de travail et qu'il est le résultat d'une interaction, d'une rencontre entre des facteurs organisationnels et des facteurs individuels. Le type de symptômes

1 CIM : Classification internationale des maladies.

du syndrome d'épuisement professionnel peut changer si la nature des pressions qui s'exercent sur l'individu est différente.

- Dans les années 1970, le syndrome d'épuisement professionnel se déploie chez des bénévoles idéalistes qui se brûlent les ailes en soignant des toxicomanes dans des centres de soins gratuits.
- Dans les années 1980, le syndrome du burn-out est décrit chez des individus qui se perçoivent comme dynamiques, charismatiques, particulièrement compétents. Cela devient la « maladie du battant ».
- Dans les années 2000, on voit s'étendre à l'ensemble du monde du travail des tableaux d'épuisement de travailleurs se heurtant à la résistance d'un environnement de travail contraignant, bardé d'obligations procédurales, d'exigences de productivité grandissante, des pressions externes croissantes, avec une invisibilité grandissante du travail réel et une diminution de tous les ressorts de la reconnaissance.

Le travail s'impose comme une donnée sociale qui participe, par ses formes d'organisation, à la construction ou à la déconstruction de la santé des corps et du psychisme.

Malheureusement, au travail le corps n'est souvent considéré que comme un réservoir inaltérable de force, de puissance, d'énergie, un corps outil récapitulé par ses caractéristiques physiologiques. Le corps dans l'organisation du travail est traité comme un moyen, et non comme une origine.

Du côté des employeurs, il est commode de renvoyer à la fragilité, à la personnalité du salarié.

Si l'on peut si logiquement invoquer la personnalité de celui qui est en souffrance à son poste pour exonérer les conditions de travail, c'est que nous engageons beaucoup de nous-mêmes

dans notre métier. Si le salarié s'investit trop professionnellement, on pourra donc émettre l'hypothèse qu'il a un besoin éperdu de reconnaissance non obtenue dans l'enfance, et qu'il s'est surinvesti. Quant au lien difficile de certains salariés à l'autorité, il peut toujours être considéré sous l'angle de la relation à la figure paternelle. On parle même de dépendance affective au travail !

Mais dira-t-on à l'ouvrière qui souffre des 27 bouchons qu'elle visse par minute que son Œdipe y est pour quelque chose ou que son hyperactivité est structurelle ?

Demandera-t-on au patient en burn-out qui s'effondre à son poste : « Mais pourquoi n'êtes-vous pas parti plus tôt au lieu de supporter cette souffrance ? », alors que démissionner lui ferait perdre ses droits sociaux ?

Les femmes apportent-elles leur consentement pulsionnel à être payées 25 % de moins que les hommes, tout en assurant encore la prise en charge invisible de la « deuxième journée » ?

Les nouvelles organisations du travail

Pour que rien ne s'oppose à son action, la puissante organisation scientifique du travail divise les salariés, rivés à leur écran, joignables en permanence, avec des temps de pause alternés seuls au milieu des autres. L'introduction massive de l'évaluation individuelle, sous toutes ses formes (rapport d'activité, suivi d'objectifs, contrôle qualité, 360 degrés) sont autant de techniques de management visant à produire de la solitude.

L'organisation scientifique du travail avait déjà fait naître de puissantes contraintes physiologiques de temps et de rythme. Le numérique va parachever la capture psychique et physiologique du salarié, l'effacement entre la vie privée et la sphère professionnelle. Le monde rêvé du travail n'est

plus qu'un immense tableau de bord, un reporting instantané à la nanoseconde. Pour la première fois dans l'histoire de l'homme, les outils qu'il a fabriqués lui échappent et kidnappent son fonctionnement cognitif, corporel au-delà de ses possibilités humaines. À l'hôpital, c'est la mise en place de la tarification à l'acte : les patients traités par le chirurgien deviennent des numéros de dossiers, le temps passé par acte est calculé et la performance de l'opérateur jugée par rapport aux autres. Le travail du chercheur s'estime au nombre d'articles qu'il écrit dans l'année. Les managers ne dirigent plus des collaborateurs, mais des objectifs à atteindre. Et l'hôpital tient, les entreprises tiennent, les ateliers, les magasins, les bureaux tiennent – parce que des femmes et des hommes y travaillent. Ils rusent avec les normes, les procédures, les règlements, les décrets pour que leurs métiers aient encore de l'allure, de l'honneur, une qualité. Pour que ce soit encore un ouvrage humain, dont ils puissent être fiers.

**Les travailleurs,
ces « athlètes » de la vitesse,
sont atteints à plusieurs niveaux**

Premier dégât, une porosité complète entre vie privée et vie professionnelle : on l'a vu, il n'y a déjà pas de frontière possible entre le travail même, le rapport subjectif au travail et le hors-travail. Celui qui s'engage, qui s'implique à son poste, qui est pris par son rythme, est obligé de mobiliser des quantités de ressources qui impliquent son temps libre. Si autrefois, les salariés n'étaient pas maîtres du temps passé dans l'entreprise, ils l'étaient du temps « hors travail » : le soir, le week-end, les congés, la retraite.

Où et quand est-on vraiment hors travail ? Les cadres, et pas seulement eux, entre leurs téléphones cellulaires, leurs e-mails et leurs ordinateurs portables, ont parfois bien du mal à savoir s'ils sont en train de « travailler » ou pas, y compris dans un avion, dans un TGV, ou dans la sphère privée puisqu'il est de plus en plus fréquent qu'il y ait un coin bureau à la maison. La privation de l'espace devenu liquide, partout et nulle part, sans localisation, sans bureau attribué, entraîne une addiction forcée qui ne vous quitte plus. Les temps dits « morts » – trajets, contretemps, séjours en salles d'attente – sont remplis par des activités pour ne pas être perdus.

Deuxième dégât, une évaluation permanente et individualisée des performances : l'évaluation n'a plus seulement lieu au cours de l'entretien annuel. Devenue permanente par le suivi informatisé de l'activité, le suivi individualisé de chaque opérateur, de ses gestes et de ses modes opératoires, elle génère le chacun pour soi. Ce contrôle n'est pas passif, mais suppose la collaboration du travailleur, qui saisit des données sur son activité. L'autocontrôle en est la forme achevée, répandue aussi bien dans l'industrie que dans les services.

La connexion permanente est aussi une joignabilité permanente où l'autre peut surgir à chaque instant et nous laisser sans justification possible de ne pas lui répondre tout de suite. Cette exigence de réactivité instantanée se double d'un contrôle constant, d'une subordination plus massive que celle de la relation professionnelle, subordination numérique sans limite. Le contrôle du travail n'est plus uniquement spatial mais aussi temporel.

Troisième dégât, l'envahissement et donc les pathologies de surcharge : L'organisme humain a des cycles, des alternances de veille et de sommeil, des pics de production de certaines hormones. Si on le soumet à une intensification des tâches

sur un temps trop prolongé, il fabrique des toxines ; il doit mobiliser beaucoup de cortisol pour tenir, il surfonctionne en permanence. Mais ce corps inoxydable, ou plutôt désiré comme tel, sans maladies, sans émotions, ce « corps machine » que veut l'organisation du travail n'existe pas.

L'expression « tenir » fait allusion à toutes les forces qui sont convoquées pour parvenir à travailler de cette manière, c'est-à-dire mobiliser au maximum, toute la journée, sa musculature, sa posture, son taux de cortisol, son système cardiovasculaire...

Sur le versant cognitif, l'accélération des tâches, l'instantanéité d'exécution obligent les fonctions cognitives à traiter une masse phénoménale d'informations. Les e-mails, les appels, les textos, les notifications et toutes les sollicitations et demandes qu'ils charrient ont fait exploser notre « charge mentale », au travail comme dans la vie privée. En moyenne, un cadre est interrompu toutes les six minutes et un salarié consacre 30 % de sa journée à gérer des e-mails.

Tous les salariés nous disent rentrer chez eux avec le sentiment de ne pas être à jour, donc de ne pas avoir su finir leur travail : bien travailler, terminer les tâches demandées... Ils reprennent le lendemain avec leurs troubles cognitifs, mais aussi avec un sentiment de culpabilité que nous, professionnels de santé, tentons de subvertir en perception de la faute prescrite, puisque l'organisation leur fixe des objectifs inatteignables.

Quatrième et dernier dégât, un travail en mode dégradé : quand on demande à des salariés de faire plus vite, avec moins de moyens et d'effectifs, ils ne peuvent pas bien travailler. Il faut mentir aux clients, faire des promesses au public tout en sachant très bien qu'on ne pourra pas les tenir ; le mensonge est en quelque sorte organisé, avec quelquefois, par peur de perdre sa place, la collaboration de tous.

Alors le travail, au lieu d'être une occasion de se découvrir soi-même, est une occasion de se découvrir comme lâche, de produire un ouvrage de mauvaise qualité, qui renvoie une image de soi détériorée. Quand on demande au salarié de travailler mal, sur des instruments et des installations dans lesquels il n'a plus confiance, commence alors un travail de sape de la construction identitaire promise par le beau travail.

Mais le plus préoccupant demeure l'évolution du contenu du travail lui-même. Quand ce dernier est aliénant, nous ne pouvons plus y engager notre intelligence. Nous en revenons appauvris intellectuellement, physiquement, affectivement, parce qu'il interdit ou réprime tout engagement de soi.

Comme le martèle Christophe Dejourné, psychiatre, psychologue et psychanalyste, lorsque les organisations du travail se retournent contre la culture, contre la perspective d'honorer la vie ensemble sous la forme de la civilisation, résultat du travail des femmes et des hommes, il est temps de réagir. Si le travail devient un produit, un produit à consommer, il devient aussi un produit jetable.

Marie Pezé,

Docteure en psychologie, psychanalyste, ancienne experte judiciaire, responsable du réseau de consultations Souffrance et Travail et chevalier de la Légion d'honneur.

PRÉAMBULE

Sept mois après ma tentative de suicide

21 décembre 2012.

Il est 8 heures du matin et j'entends le bruit du chariot qui entre dans ma chambre.

Je hais cet endroit.

Je me redresse et j'attends mon tour. L'aide-soignante me donne mes pilules et me tend un gobelet. Une fois que je les ai avalées, je peux aller faire la queue pour prendre mon petit déjeuner. Le même rituel, tous les jours. Mes yeux tombent sur une note affichée dans la chambre mais que je n'avais jusqu'alors pas remarquée.

« Vous êtes hospitalisé sous contrainte en unité fermée. Dans cette unité, il existe des règles de vie qui sont à respecter. »

Comme tous les matins, certains malades tentent de troquer ou de récupérer la confiture, le beurre, le pain, le yaourt de ceux qui n'en veulent pas.

Comment ai-je pu en arriver là ?

Un des malades cherche la télécommande de la télévision.

Dans la salle, le son de la télé couvre légèrement le bruit de nos couverts. Top, D17¹ pour changer ! Cette chaîne tourne quasiment sans arrêt du matin au soir. Je regarde le clip de la chanson de Rihanna « Diamonds ». Ça doit faire une bonne cinquantaine de fois que je l'entends depuis huit jours que je suis ici. Huit jours. Une éternité. Je sais qu'à chaque fois que je l'entendrai dehors, je repenserai à mon séjour ici. Je l'aimais bien avant, maintenant je ne la supporte plus.

Je pense à l'anniversaire de ma petite sœur. Elle va fêter ses 30 ans et je ne serai pas là.

23 décembre 2012.

Aujourd'hui c'est le grand événement hebdomadaire : la visite du corps médical. Celle sur laquelle nous fondons tous l'espoir d'une conclusion positive : la permission de sortir.

J'ai enfin droit à cette visite dont j'ai entendu parler dès mon arrivée. « Tu vas voir, c'est un vrai interrogatoire... Ils mettent la pression. »

C'est vrai. Plus d'une dizaine de médecins devant moi, dont ma psychiatre, le seul visage qui me rassure. Je suis assise sur mon lit. Il doit y avoir des stagiaires car beaucoup semblent jeunes.

Je suis une bête de foire. Un cobaye pour eux.

Je suis calme. Je ne ressens pas de pression. *J'ai déjà tellement encaissé la pression dans mon travail, vous pouvez y aller.*

1 Ancienne chaîne de télévision devenue CStar.