



Quand le travail nous dévore

[SURINVESTISSEMENT] Si le travail participe à la réalisation de soi, il sait aussi devenir dangereusement intrusif. Contexte économique, nouvelles formes de management, tout concourt à ce que nous nous impliquions sans cesse davantage. En faisons-nous vraiment trop ?

PAR HÉLÈNE FRESNEL – PHOTOS DAMIEN GRENON

« Pendant au moins quinze jours, la situation a été très tendue à la maison. Je rentrais tard du bureau. Et quand j'arrivais, je faisais tout dans un état second. Ma tête était remplie des thèses d'une sociologue que je devais rencontrer quelques jours plus tard. Je me couchais avec ses textes que je surlignais dans le lit, je m'extasiais sur la justesse de ses remarques et l'éclectisme de ses références. J'en rêvais même la nuit. Mon compagnon n'en pouvait

plus, mais c'était plus fort que moi. J'étais dans un état de surexcitation totalement anormal. » Heureusement, ça n'a pas duré. Marion, chef de projet de 42 ans, a mené à bien sa conférence avec l'auteure dont les essais l'avaient bouleversée et tout est rentré progressivement dans l'ordre dans sa famille. S'était-elle « surinvestie » ? Oui, répond la psychiatre Fatma Bouvet de la Maisonneuve¹ : « Le surinvestissement au travail se traduit par une difficulté à tracer des limites entre

vie privée et vie professionnelle. Les frontières deviennent tellement poreuses que l'on ne "débranche" plus » (encadré p. 94). Rien de très grave là-dedans, à condition que cela ne dure pas, rassure la psychologue Marie Beaupère : « Si le surinvestissement est temporaire, tourné vers un objectif précis, si l'obsession est sérieuse dans le temps, elle peut jouer un rôle stimulant. Il ne faut jamais oublier que le travail offre aux individus une formidable opportunité d'être reconnus, >>>

>>> de grandir, d'avancer dans leurs réflexions, de concrétiser des idéaux qu'ils portent en eux souvent depuis l'enfance. » Il galvanise, peut être source de beaucoup de plaisir, permet de poursuivre son chemin identitaire et de se stabiliser dans cette quête.

Le besoin de reconnaissance

C'est un moyen d'accéder à l'accomplissement de soi, confirme le psychiatre et psychanalyste Christophe Dejourné : « Soit cela passe par l'amour – le champ érotique –, soit cela passe par le travail – le champ social. Cela a toujours été comme ça et ce sera toujours comme ça. Nous nous engageons et nous nous impliquons dans notre métier parce que la qualité de nos efforts est reconnue et que, ensuite, la reconnaissance peut être rapatriée dans la confiance en soi : nous allons nous aimer plus qu'avant. C'est parce que nous avons cet espoir de reconnaissance que nous nous donnons autant. C'est le secret de la santé mentale. »

Tout travail bien fait nécessite un investissement et la mobilisation de l'être humain. Un salarié qui travaille bien est un salarié qui s'implique intellectuellement et affectivement, assurent les psys. Parce que travailler consiste à improviser, à s'adapter aux multiples incidents qui émaillent les journées. Et pour faire face, il faut faire preuve d'intelligence et d'esprit d'initiative dans des situations dont nous ne connaissons a priori pas la solution. Il s'agit de constamment se réorganiser, repenser son activité. Christophe Dejourné est persuadé que si nous nous contentions d'exécuter les ordres froidement, tout tomberait en panne : « Travailler implique de supporter l'échec, de l'endurer jusqu'à ce que nous ayons trouvé une solution. Cela peut prendre un, deux jours, et vous empêcher de dormir la nuit. Parfois, cela peut nous obséder pendant des jours et des nuits, intoxiquer les relations dans le couple, la famille. Et ce n'est absolument pas anormal ! Il n'y a pas de qualité dans

BURN-OUT : LE REPÉRER

AVEC FATMA BOUVET DE LA MAISONNEUVE, PSYCHIATRE

L'oubli de la fatigue. « Le travailleur est dans l'incapacité de reconnaître ses limites. Il est surexcité, a souvent recours à des stimulants comme le tabac, le café, l'alcool. Une personne qui reste jusqu'à 23 heures, qui ne se sent pas fatiguée et revient le lendemain devrait inquiéter ses collègues et ses supérieurs. »

Des troubles du sommeil.

« En plus de ses excitants en journée, le "surinvesti" a besoin d'hypnotiques le soir. Il est hyperstimulé et cela l'empêche de dormir. C'est à ce stade que nous repérons des phénomènes d'anxiété psychique, une accélération mentale, un état de fébrilité, des sueurs, de la tachycardie, les mains moites... »

Un épuisement total. « Les individus s'écroulent, n'arrivent plus à se lever le matin. Ils se dévalorisent, quand ils ne souffrent pas de dépression. Certains tentent de se suicider car ils voudraient que l'épuisement s'arrête. J'entends : "Je ne voulais pas en finir, mais je voulais que ça s'arrête." »

notre travail sans engagement intime. Travailler, ce n'est pas produire. C'est d'abord se transformer soi-même. » Normal donc de rêver de son travail, normal qu'il perturbe la vie privée, surtout quand ce ne sont plus seulement les compétences qui sont requises. Car les systèmes d'organisation contemporains sollicitent plus que jamais la subjectivité des salariés. « Leur personne, leur créativité doivent être mises, sans compter, au service de l'entreprise, décrypte Marie Beaupère. Mais les gens craquent quand le surinvestissement est permanent : comme ces commerciaux se démenant pour atteindre les objectifs impossibles qui leur ont été fixés et qui, ensuite, deviennent la norme. La fois suivante, on leur en demande encore

plus. Et quand il n'y a plus de reconnaissance, quand ce n'est jamais suffisant, le sentiment de disqualification finit par les faire basculer. »

Fatma Bouvet de la Maisonneuve exerce depuis dix-huit ans. Et elle affirme que le surinvestissement est devenu la première cause de ses consultations « souffrance au travail ». Elle reçoit des salariés épuisés, au bout du rouleau, au stade qui précède le burn-out (encadré ci-contre). Il y a d'abord ceux qui n'ont pas le choix : les ouvrières, les caissiers qui se lèvent à 5 heures du matin cumulent leur poste avec des petits boulots pour finir le mois. Là, le surinvestissement se manifeste de manière somatique, avec des pathologies qui vont et viennent (eczéma, dos en capilotade, etc.). Pas d'autre possibilité que de surinvestir pour survivre économiquement. Et puis, explique-t-elle, « il y a les cadres, et parmi eux, j'ai constaté que les personnalités les plus touchées étaient les plus perfectionnistes, celles qui ont du mal à déléguer, des difficultés à lâcher prise, ou alors des êtres qui manquent de confiance en eux, ont toujours besoin d'en faire plus parce qu'ils se sentent incompetents : ils tentent sans cesse de se mettre au niveau dans l'espoir de répondre aux attentes de leurs managers ».

La course aux résultats

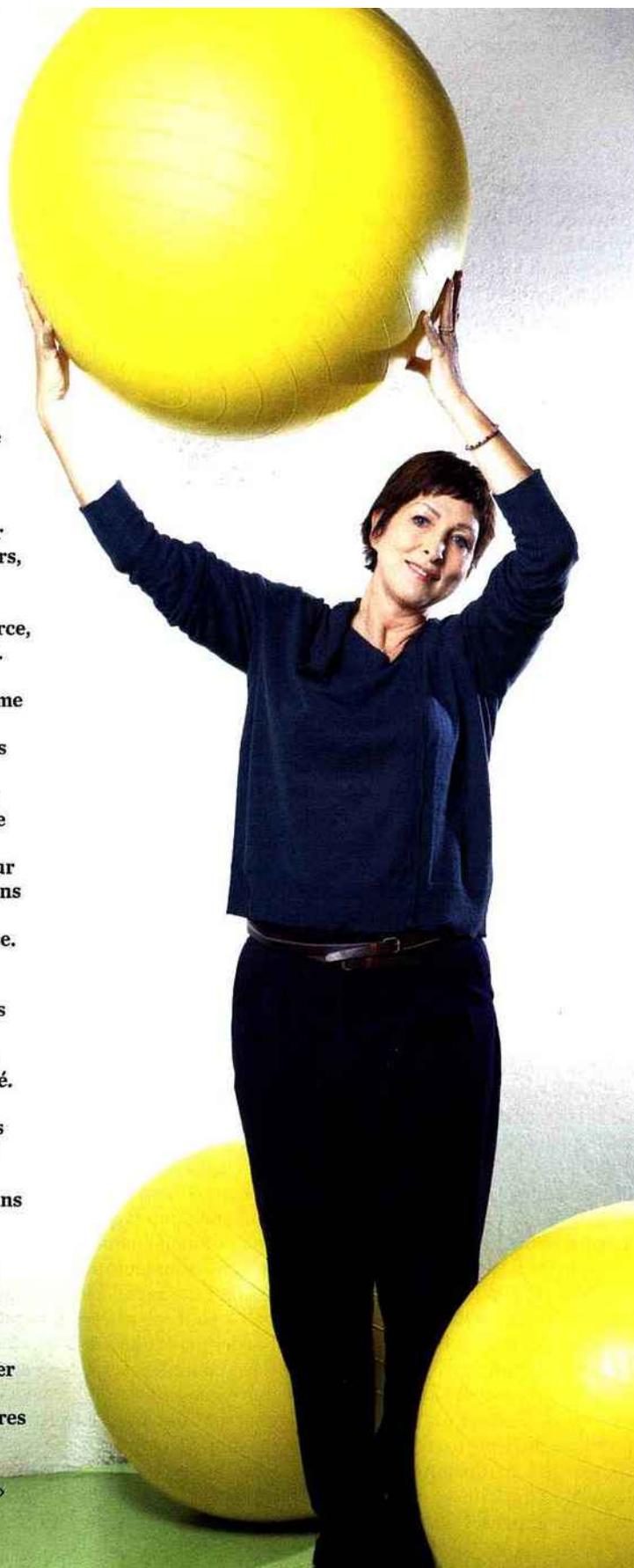
Des attentes qui deviennent des puits sans fond. Pas de pause possible, les « n+1 » n'hésitant plus à envoyer des mails à toute heure. François, 38 ans, expert-comptable dans une multinationale, se souvient de ce texto envoyé à 2 heures du matin par son supérieur : « Mon téléphone a vibré. Je savais que c'était lui. Je me suis dit : "Non, je ne regarde pas." Et puis, j'ai craqué. Je lui ai répondu à 3 heures du matin. Ses remerciements ? "Comment se fait-il que tu sois levé à cette heure-ci ? Tu devrais être au lit !" J'ai l'impression de devenir fou ! » Fatma Bouvet de la Maisonneuve dresse indéfiniment les mêmes >>>

“ Je m'accorde deux jours off par semaine ”

**BRIGITTE, 55 ANS, MARIÉE,
DEUX ENFANTS, DIRECTRICE
D'UN PARC D'ATTRACTIONS**

« Jusqu'en juin, j'étais une boulimique de boulot. Je bossais plus de quinze heures par jour. Dès que les enfants étaient couchés, je replongeais dans mes dossiers. Je suis née avec la valeur travail. Mes parents, tous deux ouvriers, m'ont inculqué que, grâce à lui, rien ne pouvait m'arriver. Ce besoin de travailler s'est amplifié avec mon divorce, je me sentais en situation d'insécurité. J'ai même cumulé un temps trois boulots : directrice commerciale, femme de ménage dans la même entreprise et décoratrice d'une boutique quelques week-ends. Parallèlement à cette nécessité, j'avais soif de progresser. Si je commençais en bas de l'échelle, il me fallait terminer comme directrice. Jamais je ne m'accordais du temps pour moi. Il y a quatre ans, pour des questions d'ego, mon second mari a été licencié comme un malpropre de son entreprise. J'ai réalisé que ni la compétence, ni l'investissement démesuré dans le travail n'étaient des garanties ou des protections. Le travail a perdu de sa valeur. Pour autant, je n'arrivais pas à ralentir la machine. En juin, j'ai craqué. J'avais accumulé tant de stress et de fatigue ! J'ai envisagé un break de trois jours pour faire un stage de yoga dans le Vercors. Le hasard a fait que je me suis retrouvée quinze jours en Inde dans un centre de médecine ayurvédique. Là-bas, j'ai retrouvé du sens, appris à m'écouter et à entendre mes besoins essentiels. Le changement dans mon travail fut immédiat. Je m'investis toujours autant, mais sans m'oublier, je délègue davantage, j'ai appris à lâcher prise. Surtout, je m'accorde deux jours off par semaine, avec quatre heures de yoga et de méditation. Ce qui me permet, les autres jours, d'enchaîner les heures avec une pêche incroyable. »

Propos recueillis par M. L. M.



>>> diagnostics : « Il y a surinvestissement parce qu'il n'y a plus de possibilité de récupération. Les tâches et les sous-entendus menaçants se démultiplient : "Si tu ne fais pas ces extras, d'autres les feront et ce seront eux qui passeront devant toi pour le poste ouvert dans un ou deux ans." Ces méthodes perverses déboussolent complètement les êtres. En même temps, les managers suivent des formations à la gestion du temps dans lesquelles on leur recommande d'éteindre leur Smartphone en sortant du travail, de ne pas envoyer de mail à 7 heures du matin ! On marche sur la tête ! » Dans un élan d'hypocrisie généralisée, des entreprises, paniquées par la perspective des burn-out et autres spectres de « risques psychosociaux », ne cessent d'adresser des encouragements à la prise de distance : « Mais tu t'investis trop ! », « Il ne faut pas mettre trop d'affectif dans ton travail ! », « N'oublie pas que tu as une famille qui t'attend à la maison ! », etc. Les cellules antistress peuvent toujours pulluler. Elles contribuent juste à désorienter un peu plus des individus ballottés entre deux injonctions absolument inconciliables : « Se défoncer » et « lâcher prise ».

La solution collective

Trop facile d'asséner des conseils de modération et de prise de distance « affective » quand vous êtes contraints de vider quotidiennement votre boîte mail à capacité limitée, sous peine d'attendre plusieurs jours qu'un technicien informatique ait le temps de se libérer pour la remettre en route, à votre retour de vacances ! Selon Christophe Dejourns, « la réalité, c'est que tout est fait pour que nous surinvestissions notre travail, constate-t-il. Des techniques – par exemple, celles des entretiens annuels d'évaluation – mettent en compétition les salariés entre eux. Et dans un contexte économique difficile, les relations dans les bureaux se transforment très vite. Le résultat brillant de votre collègue devient une menace, alors que ce n'était

Nous sommes ballottés entre des injonctions inconciliables : se défoncer et lâcher prise

pas le cas il y a une trentaine d'années. Quand l'un réussissait dans l'équipe, c'était la victoire de tous. Aujourd'hui, si votre voisin réussit, c'est mauvais signe : la prochaine charrette de licenciements sera pour vous ! » La méfiance règne, l'isolement guette. Résultat : comme les êtres ne se parlent plus, ils ne savent plus ce que font les uns et les autres. La course aux résultats, l'insécurité, la réduction des équipes sont telles que ceux qui ont « la chance » d'avoir encore un emploi sont pris dans une logique où ils travaillent de plus en plus. Sans jamais savoir s'ils en font assez, puisqu'ils sont seuls ! Combien sommes-nous sur cet *open space*, réfugiés, planqués derrière notre écran, dans notre petite guérite en plastique ? Tout le monde est là. Personne ne s'adresse la parole. Martin a commencé par demander des informations à son voisin, puis, comme il ne répondait pas, il lui a envoyé un mail qu'il a mis en copie à toute sa hiérarchie : « Comme ça, tout le monde sera prévenu que j'ai bien fait ma demande et que s'il n'a pas répondu, c'est lui qui est coupable. » « Comme ça », Martin a donné du travail à quarante personnes qui vont devoir lire un mail supplémentaire. Christophe Dejourns commente : « Les salariés emportent du travail à la maison parce qu'ils sont sans arrêt interrompus par des mails toujours superurgents ! C'est comme cela que l'on aboutit à une explosion des pathologies de surcharge ! Ces nouvelles formes d'organisations détruisent les liens entre les êtres. Pour (re)trouver notre équilibre au bureau, il faudrait réintroduire de la coopération dans les équipes. »

C'était il y a quelques jours à la cantine. Un licenciement venait d'être annoncé. Louise, 31 ans, cadre bancaire, murmure à sa collègue Muriel, dix ans de plus : « Tu as réussi à vendre beaucoup de livrets de développement durable ce mois-ci ? Je suis inquiète. Je ne fais rien rentrer. Si ça continue, je ferai partie de la prochaine charrette. » Réponse de Muriel, rassurante : « N'importe quoi ! C'est normal : c'est la crise ! Moi non plus, je ne vends pas grand-chose en ce moment. Alors, j'en profite, je propose des rendez-vous et je discute de leurs besoins avec mes clients. C'est ce qu'il y a de plus intéressant : la qualité, le fond. » Louise n'est pas remontée tout de suite se cacher derrière son écran. Elle a discuté avantages et inconvénients des plans d'épargne logement et a repris du gâteau. Conclusion de Marie Beaupère : « C'est le secret de l'épanouissement, l'imparable parade au burn-out : pouvoir compter sur le collectif quand on doute, mais aussi prendre le temps de récupérer, de se ménager des espaces de réflexion ouverts par le travail pour les rapatrier dans la sphère sociale. »

1. Fatma Bouvet de la Maisonneuve, auteure du *Choix des femmes* (Odile Jacob, 2011).
2. Christophe Dejourns, auteure de *La Panne*, repenser le travail et changer la vie (Bayard, 2012).

POUR ALLER PLUS LOIN

À lire *Global Burn-out* de Pascal Chabot. La mélancolie était la maladie du XIX^e siècle, la paranoïa celle du XX^e, le burn-out sera celle du XXI^e siècle, selon ce philosophe. Un réquisitoire contre un système qui nous broie et des pistes de changement (PUF en librairies le 9 janvier).
Sur psychologies.com Retrouvez l'appel à plus de bienveillance au travail (journée-de-la-gentillesse.psychologies.com/La-bienveillance-au-travail/Appel-a-plus-de-bienveillance-au-travail).