

44 Mères porteuses

47 Opinion de Peter Bodenmann

48 Chronique de Christophe Passer

49 Courrier

Grave menace pour la santé, mais aussi pour la rentabilité, le burn-out fait trembler employeurs et collaborateurs. Il est devenu l'ennemi à abattre. Guide des différentes stratégies.

Burn-out

La guerre est déclarée

SÉVERINE SAAS

Il a l'air invincible. Planté dans le bitume, un immense platane se dresse juste devant les fenêtres de Catherine Vasey, spécialiste du burn-out depuis quinze ans et blogueuse à *L'Hebdo*. Chatouillées par le vent, ses grandes feuilles dentées semblent ignorer le bruit des klaxons, échapper au stress et autres agressions urbaines. Assise dans son cabinet, à Lausanne, la psychologue observe ce fidèle compagnon de la nature, comme pour puiser en lui l'énergie nécessaire à ses patients: des individus exténués, «cramés» corps et âme par leur travail. Atteints ou en proie au burn-out, cet épuisement professionnel aussi surnommé la «maladie du motivé». La bonne nouvelle, c'est que la prise de conscience du phénomène s'intensifie: séances de coaching, *workshops*, livres, applications pour smartphones, voyages, massages et même cures thermales anti-burn-out, les outils pour lutter contre ce fléau connaissent un développement fulgurant. De son

côté, Catherine Vasey doit refuser du monde. «Et le nombre d'entreprises à la recherche de conseils a quadruplé en quatre ans», précise-t-elle. Véritable observatoire de la détresse humaine, son cabinet offre un aperçu symptomatique de cette constellation d'étoiles qui, à force de briller, finissent par exploser.

01

Protection des collaborateurs

En 2011, en Allemagne, le constructeur automobile Volkswagen et le géant des télécommunications Deutsche Telekom introduisent des mesures visant à empêcher leurs employés de lire leurs e-mails professionnels en dehors des heures de travail. La même année, Lloyds Banking Group interdit à tous ses collaborateurs de voyager la troisième semaine de chaque mois. «En Suisse, de plus en plus d'entreprises donnent aussi des règles pour limiter les courriels et les heures sup-

plémentaires», ajoute Catherine Vasey. Début 2014, Credit Suisse s'est montré encore plus drastique en défendant à ses jeunes banquiers américains de travailler le samedi. Une façon d'éviter une nouvelle tragédie à la Moritz Erhard, stagiaire chez Bank of America Merrill Lynch, à Londres, retrouvé mort en novembre 2013 après 72 heures de travail ininterrompu. Il allait avoir 22 ans.

Pour de nombreux employeurs, c'est devenu une évidence: omniprésent et stressé, un collaborateur sera moins efficace. Malade, il coûtera cher et donnera plus de travail aux autres, qui pourraient à leur tour craquer. Longtemps dédaigné, le burn-out est désormais considéré pour ce qu'il est, à savoir un obstacle direct à la rentabilité des entreprises. Le manager efficace est donc à l'écoute et assure des conditions de travail «humaines» à ses collaborateurs. «C'est dans l'air du temps. Même si certains dirigeants pensent encore que la pression rend efficace et empêche de se ramollir», se désole Catherine Vasey. >>>

» Dans les multinationales, le mot à la mode est «*work-life balance*» ou «*life domain balance*», un paquet de mesures visant à aider les employés à trouver le bon équilibre entre travail et loisirs. «Tout dépend du budget et de la culture d'entreprise, de la volonté de changer ou non certaines valeurs», explique Catherine Vasey. Si la méthode coercitive peut se révéler indispensable dans un milieu ultracompetitif comme la finance, il y a aussi la méthode douce: séances d'information sur le burn-out, formation des cadres au dépistage, cours de gestion du stress, exercices physiques, yoga ou encore entretiens personnels en sont quelques exemples. Chez Credit Suisse, les collaborateurs disposent aussi, dans toute la Suisse, de points de contact Health Management, auxquels ils peuvent s'adresser en dehors de leur hiérarchie.

02

Avant-garde helvétique

Qu'il existe un trou noir où peut tomber le bon travailleur est une idée qu'il n'a pas été facile de faire accepter. En Europe, la Suisse fait figure de pionnière, notamment grâce à la création, en 2003, de Swissburnout, association visant à sensibiliser le public et les politiques à l'épuisement professionnel. «À l'époque, les assurances maladie et les entreprises ignoraient de quoi il s'agissait. Et la plupart des médecins l'associaient à une dépression», se souvient Alexandre Harbaugh, cofondateur de Swissburnout. Un triste événement vient légitimer l'action de l'association: en 2004, le président du PDC Rolf Schweizer démissionne. Il racontera comment, tous les matins, il pleurait dans sa voiture avant d'aller travailler. Bouleversant, ce coming out contribue à faire exister le problème. Ex-membre du comité scientifique de Swissburnout, aujourd'hui fermé, Catherine Vasey porte en elle l'esprit précurseur helvétique. Destinée à la fois à la prévention, au dépistage et à la guérison du burn-out, sa boîte à outils est impressionnante et originale: consultations individuelles, site internet

regorgeant d'informations et de témoignages, conférences, livre, jeu de cartes et application iPhone d'autoévaluation, service d'accompagnement des entreprises dans la prévention, exposition consacrée au burn-out, blog. Tout cela réuni sous la bannière «noburnout». Enfin, on trouve sur son site l'indispensable test de Burisch, instrument d'autoévaluation sophistiqué (lire ci-contre).

03

Manque d'enquêtes et de chiffres

Si le burn-out est en passe de devenir la nouvelle obsession de la société contemporaine, on est paradoxalement loin d'en cerner la véritable ampleur. La classification de l'Organisation mondiale de la santé ne l'admettant pas en tant que maladie, il n'existe pas de données officielles en rapport avec cette pathologie en Suisse. A ce jour, on sait seulement que près d'une personne active sur cinq ressent la plupart du temps ou toujours du stress au travail. Une donnée que vient de révéler l'enquête sur la santé 2012 de l'Office fédéral de la santé. Autre source d'information sur la fréquence du stress chez les actifs, l'étude du Secrétariat d'Etat à l'économie. Elle est renouvelée tous les

«LES MÉDECINS ACCEPTENT DE PLUS EN PLUS QUE LES PATIENTS UTILISENT LE MOT BURN-OUT EN GUISE D'AUTODIAGNOSTIC.»

Beate Schulze, vice-présidente du Réseau suisse d'experts sur le burn-out

dix ans seulement, la dernière datant de 2010. On y apprend que le nombre de personnes souffrant de stress chronique est passé de 26,6 à 34,4% entre 2000 et 2010, et que 4% des personnes interrogées ressentent un vide émotionnel au travail, indicateur significatif du burn-out. Des chiffres qui semblent en deçà de la réalité puisque, comme le remarque Catherine Vasey, «la plupart des psychologues et médecins observent une

augmentation du nombre de personnes se déclarant «épuisées». Beate Schulze, vice-présidente du Réseau suisse d'experts sur le burn-out, confirme: «Même s'il n'y a pas de consensus à ce sujet, les médecins acceptent de plus en plus que les patients utilisent le mot burn-out en guise d'autodiagnostic.» Publiée en 2011, une étude de l'AOK, l'une des plus grandes caisses maladie allemandes, montre d'ailleurs que, entre 2004 et 2010, le nombre de patients invoquant l'épuisement pour causes professionnelles a augmenté de 900% dans ce pays. «En l'absence de données locales, cette enquête nous sert d'indicateur de la hausse du nombre de burn-out en Suisse», précise Beate Schulze.

04

Burn-out n'est pas synonyme de dépression

Le manque de consensus au sein de la communauté scientifique engendre un flou autour du dépistage du burn-out, souvent confondu avec la dépression par les médecins et psychologues. Grave erreur, insiste Catherine Vasey: «Le burn-out est d'abord un déséquilibre physiologique qui se répercute dans un deuxième temps sur l'équilibre psychique et émotionnel.» Cette différence est essentielle, la psychologue est la première à le savoir, elle-même victime d'un burn-out mal diagnostiqué. Elle avait 21 ans et allait terminer une école d'infirmière. Mais la corde lâche avant. Elle est exténuée, incapable d'empathie avec ses patients. «Je souffrais, mais je ne savais pas de quoi.» Elle va voir un psychologue pendant trois ans, mais c'est en réalité seule qu'elle traverse le brouillard. Sans mot à mettre sur ce mal mystérieux. Elle comprend des années plus tard qu'il s'agissait d'un burn-out, car les symptômes sont aujourd'hui clairement identifiés: fatigue irrécupérable, cynisme et doutes sur ses capacités professionnelles. Pour être efficace, le traitement doit donc être très spécifique, et plus court que celui d'une dépression. Deux mois environ. «Il est

indispensable d'avoir un thérapeute. Il ne fera pas une psychothérapie mais un accompagnement psychologique», insiste Catherine Vasey. La guérison est assurée. A condition de trouver le thérapeute adéquat car, mal traité, un burn-out peut se transformer en dépression. «Qu'il soit médecin ou psychologue, le professionnel doit être capable d'expliquer le burn-out, d'ana-

«FAIRE UN BURN-OUT EST ENCORE VÉCU COMME UNE HONTE, UN ÉCHEC.»

Catherine Vasey, psychologue spécialiste du burn-out

lyser les causes particulières, d'accompagner concrètement le patient vers le retour au travail et la guérison.» Catherine Vasey l'admet: certaines choses sont plus difficiles à changer que d'autres. Le perfectionnisme, les ruminations ou encore la loyauté dans le travail. Bouger, marcher est essentiel. Faire du sport, si possible deux ou trois fois par semaine. Et réaliser ses rêves. «Il faut être proche de l'essentiel, faire

des pas pour se rapprocher de soi. Il n'est jamais trop tard.»

05

Victime de son succès?

Porté par le témoignage de personnalités politiques comme les deux UDC Yvan Perrin, conseiller d'Etat, et Natalie Rickli, parlementaire, sans parler de grands patrons, le burn-out se fait omniprésent dans les médias. Et c'est progressivement que le mot glisse en dehors de la sphère du travail pour rejoindre celui de la maternité, des études ou du sport. A force d'être diabolisé et présenté comme le nouveau «mal du siècle», le burn-out serait-il devenu une mode? Une sauce avec laquelle mélanger tous nos problèmes existentiels? Une façon de se poser en héros contemporain, sacrifié sur l'autel du devoir? Ce genre de question fait bondir Catherine Vasey. «Mes patients préféreraient avoir une jambe cassée plutôt que d'être dans mon cabinet. Faire un burn-out

est encore vécu comme une honte, un échec. On doit convaincre les gens de s'arrêter, car ils se sentent coupables.» Et si les causes d'un épuisement sont, comme son nom l'indique, professionnelles, la sphère privée peut en être le déclencheur. «Le burn-out n'est pas simplement la maladie du trop de travail. L'épuisement au travail est multifactoriel, il dépend de ce que nous traversons dans notre vie, de notre histoire, notre éducation, nos expériences passées», détaille Catherine Vasey. La psychologue admet tout de même que le terme «burn-out» souffre d'un abus de langage qui risque d'en banaliser la gravité. «Bientôt, on pourra dire "je fais un burn-out" comme on dit "je déprime". En même temps, on n'a pas le choix. Quand un terme s'utilise dans la population, il finit par être transformé par le langage courant. Mon rôle, c'est d'expliquer ce que c'est.» Assise dans son cabinet, Catherine Vasey observe l'arbre qui se dresse majestueusement devant ses fenêtres. Elle le regarde avec intensité et ajoute: «La souffrance reste réelle.» ◊

Etes-vous en proie à l'épuisement professionnel?

Le test du professeur Burisch évalue le burn-out au moyen des dix axes suivants. Pour le remplir, rendez-vous sur www.noburnout.ch.

1. Epuisement émotionnel

Composante déterminante du burn-out, il va de pair avec le sentiment de ne plus pouvoir avancer, d'être surmené et épuisé physiquement.

2. Insatisfaction sur la performance

Vous êtes mécontent de ce que vous avez accompli. Vous ne pouvez plus être fier de ce que vous réalisez. Cela peut aller de pair avec le sentiment que vous devez donner plus d'énergie pour vos tâches que par le passé, mais avec une moins bonne efficacité. Ou que, depuis quelque temps, votre travail perd tout intérêt pour vous.

3. Distanciation

Vous vous intéressez moins aux autres qu'avant, préférant rester plus à distance.

4. Réaction dépressive au stress

Même face à des événements mineurs, frustration, stress, vous peinez à retrouver votre stabilité intérieure et votre confiance en vous. Vous n'arrivez plus à récupérer comme par le passé.

5. Impuissance

Vous vous sentez incapable de faire face aux problèmes, avez le sentiment d'être pris au piège ou en train de sombrer.

6. Vide intérieur

Vous vous sentez engourdi, anesthésié, comme si vous ne viviez plus vraiment. Vous ne ressentez plus ni joie ni plaisir, comme si vous étiez déconnecté de toute forme de sentiments.

7. Ennui

Vous en avez marre de votre travail, vous n'arrivez pas à vous y atteler sans d'importantes résistances.

8. Incapacité à se détendre

Vous ne parvenez plus à prendre de la distance par rapport aux tâches quotidiennes et aux problèmes à résoudre. Votre sommeil s'en ressent. Un trouble persistant du sommeil est un signal d'alarme de grande importance!

9. Exigence de soi

Vous avez l'impression de vous imposer des standards inaccessibles. Vous êtes votre critique le plus sévère.

10. Réaction agressive au stress

Vous avez l'impression de perdre votre contrôle même face à des frustrations mineures, des facteurs de stress ou des déceptions. Vous êtes irritable. Cela peut s'exprimer face aux autres ou vous ronger de l'intérieur. ◊

Le philosophe belge définit l'épuisement professionnel comme une maladie de la relation de l'individu à la société.

Pascal Chabot «Il s'agit d'une pathologie de civilisation»

SÉVERINE SAAS BRUXELLES

Le burn-out serait-il simplement la conséquence d'une fragilité individuelle? Ou encore le résultat de mauvaises pratiques managériales? Aucun des deux, répond Pascal Chabot. Dans *Global burn-out*, ouvrage didactique et passionnant paru en 2013 aux Presses universitaires de France, le philosophe belge apporte un regard inédit sur cet «incendie de la personne», qu'il définit comme le trouble miroir d'une civilisation cultivant le trop, la performance, la maximisation. Tout cela démultiplié par des technologies qui imposent à l'homme un sentiment permanent d'urgence. On comprend alors que le malade n'est ni l'individu ni la société. C'est la relation entre l'individu et la société qui est souffrante. Si son diagnostic est virulent, Pascal Chabot reste optimiste quant à la capacité de l'homme à retrouver un équilibre civilisationnel.

En quoi la philosophie aide-t-elle à comprendre le burn-out?

Elle apporte tout d'abord un regard critique nourri par l'histoire. Le rapport de l'humain au travail a toujours été problématique: la philosophie nous en a instruits. C'est notamment le thème cardinal du marxisme.

Ensuite, la philosophie permet d'appréhender le burn-out comme une pathologie de civilisation. C'est la thèse principale de mon livre. Le burn-out n'est pas seulement un trouble individuel qui

affecte certaines personnes trop dévouées ou mal adaptées au système. Il est aussi un trouble miroir où se reflètent certains aspects excessifs de nos sociétés: le culte du rendement, démultiplié par des technologies qui nous imposent un sentiment d'urgence et nous forcent à nous adapter sans cesse.

Enfin, à mon sens, le burn-out est l'un des destins contemporains de l'âme. Un moment où elle se consume et, en même temps, le moment d'un bilan sur sa vie et d'une possible métamorphose.

«LE BURN-OUT EST UN TROUBLE MIROIR OÙ SE REFLÈTENT LES ASPECTS EXCESSIFS DE LA SOCIÉTÉ.»

Pascal Chabot, philosophe

Le terme «burn-out» vient des États-Unis, où le capitalisme prend ses formes les plus violentes. Est-ce un hasard?

Non. Cela montre que c'est l'idéologie techno-capitaliste qui sécrète ces problèmes. Herbert J. Freudenberger, qui a forgé ce terme dans les années 70, a décrit le burn-out comme la maladie du bon Américain, fidèle, zélé, qui s'oublie pour bien faire son travail. Cette épreuve concerne un système où la rentabilité et l'efficacité se trouvent au centre.

Comment Freudenberger a-t-il trouvé le terme de «burn-out»?

Le soir, ce médecin psychiatre accueillait des toxicomanes dans sa *free clinic*.

Ceux-ci utilisaient l'expression «*I am burned out*» pour dire qu'ils se sentaient «cramés», physiquement et psychologiquement, par l'usage de la drogue.

Un jour, Freudenberger s'est trouvé incapable de se lever. Comme il était formé à la psychanalyse, il a commencé à s'enregistrer. Il a entendu la transformation de sa voix, de sa personnalité. Trouvant le terme de «dépression» peu adéquat pour décrire son état, il a utilisé le mot «burn-out» ou «incendie de la personne»: ni triste ni déprimé, il était simplement devenu inefficace, ne trouvant plus de goût ni de sens à son travail, et physiquement incapable d'en encore continuer.

Le burn-out passe pour la maladie de la modernité. Or, vous affirmez qu'il a un ancêtre, l'acédie, qui remonte au Moyen Âge. Expliquez-vous.

La notion d'acédie a été utilisée pendant tout le Moyen Âge par l'Église pour nommer l'état des moines les plus zélés, les plus habités par Dieu, soudain incapables de prier, en perte de foi. Cette maladie était prise très au sérieux par l'Église, car considérée comme une porte ouverte à l'athéisme, un péché mortel.

Le parallèle avec le burn-out, c'est la perte de sens, la perte de foi, non pas en Dieu mais dans le système techno-capitaliste. Ce qui est intéressant, c'est l'inversion des termes: dans le système de la foi catholique, l'enthousiasme est associé à la chaleur, et le pire pour l'âme est de se refroidir. Acédie vient d'ailleurs du mot «acide», qui désigne un corps froid. Dans notre système, c'est le contraire: la technique qui nous domine est froide, et c'est la surchauffe de l'esprit qui est nocive.

L'acédie ne touchait qu'un groupe minoritaire, alors que le burn-out concerne toute la population. Qu'est-ce qui a changé?

Le besoin de se dépasser a toujours existé. Ce qui a changé, c'est la massification de ce besoin. Nous sommes dans une société de projets individuels où chacun doit donner le meilleur de lui-même. Il y a une idéologie de la perfection et de l'efficacité beaucoup plus développée qu'auparavant, et qui impose aux individus des contraintes jusqu'ici



HORS-OUBLI, 2012

inconnues. Le travail demande des ressources plus intellectuelles et subjectives qu'avant.

Les technologies jouent aussi un rôle important, car elles permettent à chacun d'être toujours joignable, dans le feu de l'action. Elles contractent le temps, auquel nous sommes désormais assujettis.

Ne serions-nous pas également devenus plus fragiles?

Est-ce que le burn-out est une maladie luxueuse d'un Occident aisé, nanti, qui supporte moins de choses qu'avant? Ce n'est pas exclu. Mais nous l'avons construit, ce système luxueux, et nous avons des désirs importants, dont celui de limiter l'impact négatif du travail sur notre santé. C'est un droit contemporain. Le symptôme qu'il y a une réclamation sociale du mieux-être. Et c'est positif.

Le manque de reconnaissance est l'un des facteurs qui mènent au burn-out. Sommes-nous devenus trop narcissiques, ou vit-on dans un monde où l'on ne peut plus être reconnu?

Dans une société traditionnelle, la reconnaissance vient plus naturelle-

PROFIL

PASCAL CHABOT

Philosophe, il enseigne à l'Institut des hautes études des communications sociales, à Bruxelles. Il est notamment l'auteur de *Global burn-out* (PUF, 2013), *Les sept stades de la philosophie* (PUF, 2011), *Après le progrès* (PUF, 2008). En 2012, il réalise avec le cinéaste François Lagarde le film *Simondon du désert*.

ment, car elle est liée à la place des citoyens dans telle famille ou telle profession. Or, dans notre société de plus en plus individualiste et narcissique, la reconnaissance doit être conquise. Le travailleur devient remplaçable et remplacé par d'autres individus à l'autre bout de la planète – c'est le problème de la délocalisation – ou par une machine. Émerge alors cette question: quelle est véritablement mon apport personnel? Dans les années 80, un management pervers a parfois joué sur le déni de cette indispensable reconnaissance. On estimait qu'un bon travailleur n'avait pas besoin

de chercher chez l'autre la confirmation de sa valeur. Mais on est loin de cette morale inspirée d'un nietzschéisme mal compris. Aujourd'hui, on cherche à promouvoir davantage des valeurs d'empathie, de souci de l'autre.

A quoi ressemble une société qui aurait réussi à déjouer le burn-out?

J'ai écrit *Après le progrès*, un livre dans lequel je plaide pour l'équilibrage du progrès utile, matériel, et du progrès subtil, celui de l'humain. C'est mon utopie personnelle.

Le problème, aujourd'hui, c'est qu'on croit uniquement au progrès utile, et le subtil est mis de côté. Il faut remettre l'humain au centre, que le progrès technique soit au service de l'individu. Cela permettrait de préserver les acquis du progrès matériel, qui sont source de plaisir et d'amélioration des conditions de vie.

Pour combattre le burn-out, vous parlez d'un pacte technologique. Qu'entendez-vous par là?

Le pacte est une idée philosophique qui consiste à remettre l'humain au centre des préoccupations et à éviter que nos technologies ne nous nuisent. Dans les entreprises, par exemple, il faut mettre en place une hygiène du travail par rapport aux technologies, qui sont surinvesties et qui supplantent souvent la parole. Il me semble que les évolutions concrètes sont surtout à attendre des réseaux de la société civile, de la démocratie en acte plutôt que de l'État même. ◻