

Club Européen de la Santé

Compte-rendu de l'atelier de réflexion
«Burn-out et évolutions du travail»
qui a eu lieu à Bruxelles au
SPF Emploi, Travail et Concertation sociale le 30 janvier 2009 de 14 à 17 heures

Cet atelier a été animé par Pierre Firket (médecin généraliste), Thomas Périlleux (sociologue) et Jean-Michel Longneaux (philosophe).

INTRODUCTION PAR PIERRE FIRKET :

L'objectif de cet atelier est de placer le Burn-out dans son contexte de société, d'adopter une position plus macroscopique.

POINT DE VUE DE JEAN-MICHEL LONGNEAUX :

J-M Longneaux est philosophe, il travaille dans le monde universitaire, aux Facultés universitaires de Namur et est également conseiller en éthique dans le domaine de la santé.

Il nous soumet deux réflexions :

1. Notre société actuelle se caractérise par le développement de la prévention dans tous les domaines (santé, travail, sécurité routière, vie en société, etc.).

Si l'on veut interroger le bien-fondé de la prévention dans quelque domaine que ce soit, il faut poser cette question : au nom de quoi, au nom de quelle représentation du travail, de la santé, de la vie en société, etc. la justifie-t-on ? En ce qui concerne la prévention dans le travail, on doit bien constater que la représentation du travail au nom de laquelle on justifie la prévention est le plus souvent la suivante : le travail devrait être une activité sans stress, sans burn-out. C'est un lieu dans lequel il ne doit pas y avoir de violence, de rapports de force, d'échec, de non-reconnaissance pour l'effort. Il ne devrait pas coûter trop cher à la société à cause de ces problèmes. Nous avons donc des attentes légitimes par rapport au monde du travail qui, pour le dire en un mot, doit « épanouir » les individus. Nous sommes, du coup, autorisés - c'est même un devoir - de développer toutes les stratégies qui permettraient de ne pas s'éloigner de ce schéma.

Or, il y a un problème : cette représentation-là, au nom de laquelle on justifie la prévention, c'est un monde qui n'existe pas ! Cette conception du travail fait rêver, mais justement, la réalité du travail, c'est autre chose. Par exemple, Christophe Dejours définit d'une façon réaliste le travail quand il dit qu'il est un effort subjectif pour faire face à l'imprévisible (qui, par définition, est source d'angoisse). Le stress fait donc partie du travail. La réalité du travail ne peut pas l'éviter. Le travail génère du stress ! La question est donc moins de savoir comment éliminer le stress du monde du travail que de savoir comment on peut vivre avec.

En attendant, en laissant croire que le travail consiste à gagner sa vie sans stress, on infantilise les travailleurs : on les enferme dans une représentation inadéquate. Du coup, ils risquent de devenir dépendants des pseudo professionnels qui leur promettent ce qu'ils aiment entendre, mais qui est inaccessible. Et au bout du compte, ce sont ces professionnels eux-mêmes qui risquent de s'épuiser et de sombrer dans le burn out puisque par définition, l'idéal au nom duquel ils justifient leur travail est inaccessible.

Il est donc important de garder ses distances avec l'idéologie de la prévention, pour ne pas dérapier.

Quand on fait de la prévention, la première question à se poser est : au nom de quoi justifie-t-on la prévention ? Quelle est la représentation du travail qui justifie la prévention ?

2. Cela dit, il est évident qu'il faut faire tout ce que l'on peut pour améliorer le sort des travailleurs, la qualité du travail, ..., l'organisation du travail. Il n'empêche que même dans une organisation parfaite, on n'échapperait pas au burn-out, ... Il y a quelque chose qui va résister, malgré toutes les bonnes volontés, qui va faire que certains vont s'épuiser, vivre une souffrance au travail.

Dans le travail, comme dans l'ensemble des activités qui comptent pour nous, nous sommes portés par des désirs spécifiques, des moteurs qui nous poussent en avant. Il s'agit :

2.1. du désir de toute-puissance : désir d'être à la hauteur de ce qu'on pense devoir être, c'est-à-dire un bon professionnel qui peut faire face à toutes les situations du travail. Ce désir se manifeste notamment dans la 'tentation de l'innocence' (si on est à la hauteur, forcément on est irréprochable : il nous est dès lors impossible de reconnaître nos erreurs).

2.2. du désir de fusion : c'est le besoin de reconnaissance, d'être sur la même longueur d'onde que ses collègues. Ce désir semble être exhaussé quand, à la fois, on connaît l'autre (ce que nous faisons quand on l'a réduit à ce que nous en ressentons ou en percevons) et quand on se réduit soi-même à n'être que ce que l'autre attend de nous (le patron, le client, ...). Quand cela fonctionne, c'est merveilleux, on a l'impression d'être sur la même longueur d'onde, d'être en harmonie avec l'autre.

2.3. du désir que tout nous soit dû : un minimum de choses nous sont dues sinon la vie devient absurde. Par exemple, de façon très générale, nous sommes persuadés que du bonheur nous est dû. Si ce n'était pas le cas, pourquoi continuer à vivre ? En ce qui concerne le travail, si on fait des efforts, il nous est dû que l'on soit récompensé ou qu'on nous dise merci. Certains le confirment en disant que si on n'est pas récompensé, alors ça ne sert à rien de faire des efforts.

Le problème, c'est que dans le monde du travail – et dans la vie en général – ça ne peut pas fonctionner. La réalité à laquelle on est confronté (accidents, incidents, imprévus...) nous rappelle que ce ne sont que des désirs, que de l'imaginaire (qui d'ailleurs entre en résonance avec l'idéologie de la prévention).

Le monde du travail est tellement complexe qu'il est impossible d'être en permanence à la hauteur de ce que l'on voudrait être : on s'épuise, on ne supporte pas tout, on commet des erreurs, etc. Loin d'être tout-puissants, nous sommes marqués par ce qu'on appelle en philosophie la finitude. Quant à l'harmonie tant recherchée, elle aussi reste inaccessible : les rapports de force, les enjeux de pouvoir, les trahisons comme les heureuses surprises, ou encore les difficultés de communication, ou plus simplement les malentendus nous rappellent que les autres nous échappent, ne se réduisent jamais à ce que nous en connaissons, tout comme nous-mêmes ne nous réduisons pas à ce que les autres voudraient que l'on soit. Bref, nous sommes renvoyés à une indépassable solitude (à ne pas confondre avec l'isolement). Enfin, si l'on rêve que des choses nous soient dues dans la vie, on doit bien constater que malheureusement, ça ne fonctionne pas ainsi : on peut être méritant et n'être jamais récompensé ni reconnu. Bref, nous sommes ici confrontés à l'incertitude de la vie.

Tout l'enjeu est de savoir comment nous faisons pour nous réapproprier notre réalité incontournable : finitude, solitude, incertitude. Il n'y a pas d'autres solutions que de faire le deuil de notre imaginaire, c'est-à-dire arrêter de prendre nos rêves pour la réalité.

Un être humain est quelqu'un qui est déchiré entre ses désirs et la réalité. Cette tension-là, rien ne peut la dépasser. Aucune méthode, aucune technique ne peuvent permettre d'y arriver.

Pris dans cette déchirure entre ces deux pôles, le réflexe d'un être humain est de rejeter la réalité et de s'accrocher à ses rêves. Les symptômes qui en témoignent sont tout ce qui va tourner autour du BO, de la perte de sens, du repli sur soi, qui peuvent aller jusqu'à l'alcoolisme,...

Mais le BO n'est qu'un symptôme parmi d'autres. L'agressivité est souvent le signe que je suis en guerre contre ce qui se passe. De même le déni est un autre symptôme (par exemple, la sur-occupation, l'humour, l'anesthésie de soi,...). Ces symptômes sont tout aussi importants. Même si ils sont moins spectaculaires que le BO, ils traduisent une souffrance au travail.

Il faut évidemment humaniser le travail, mais au préalable, il faut aussi un travail sur soi (deuil de nos désirs).

Réactions des participants :

1. *Quelle est la différence entre le désir et l'idéal ?*

Le désir est la force de vie, la dynamique vitale qui nous porte, un mouvement de vie.

L'idéal est une représentation.

2. *Si notre désir de 'tout nous est dû' n'est pas satisfait, ça peut aussi mener à la vengeance, à la violence,...* ?

Oui, ça peut, par exemple, être une colère qui couve et qui explose hors contexte contre les autres ou contre soi (culpabilité malade, maladies psychosomatiques, mutilation, suicide par violence sur le lieu de travail). D'où la question : 'comment, dans une entreprise, dans une institution, on permet d'extérioriser la violence ?'

3. *Faire le deuil de ces désirs, est-ce se résigner au réel qui est triste ou plutôt accepter que tous les désirs ne peuvent être rencontrés pour en ouvrir d'autres ?*

Le deuil dont on parle ici, ce n'est pas renoncer à ses désirs. C'est savoir que quand je rêve, je rêve. On a besoin de rêver, d'être portés par des désirs. En attendant, ce que je dois vivre est un peu différent quand même. C'est d'abord acquiescer à la réalité. C'est une acceptation neutre de la réalité (ce n'est pas du pessimisme). Mais ensuite, cela se convertit en force de vie : s'il n'y a rien qui m'est dû, il n'empêche que je souhaite être heureux. Du coup, il n'y a pas deux possibilités, je dois me bouger (c'est le contraire du statut de victime), je dois agir plutôt que d'attendre passivement.

POINT DE VUE DE THOMAS PÉRILLEUX

Thomas Périlleux est sociologue. Ce qui l'intéresse, ce sont les liens entre le travail et le sujet humain.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, Thomas Périlleux nous invite à être prudents dans l'utilisation des catégories psychopathologiques. Le BO est une catégorie en construction. Il

pourrait devenir une « étiquette », avec un effet sur les individus qui portent l'étiquette. La vision de la personne sur elle-même change quand on lui appose une étiquette. Cela peut avoir des effets positifs mais aussi enfermants.

Il préfère parler d'épuisement professionnel comme un processus dynamique dans lequel l'individu se trouve. Il y a des issues, le processus est évolutif.

Il faut éviter la médicalisation du problème alors qu'il se situe dans le rapport entre épuisement professionnel et organisation du travail. Il faut placer ces éléments dans un contexte de travail qui est en évolution de nos jours. On constate, aujourd'hui, une transformation profonde de l'organisation du travail.

1. Le travail est un lieu où l'on est à l'épreuve de soi, c'est le lieu d'un engagement subjectif.

On voit souvent le travail uniquement sous un angle économique (emploi salarié). On travaille pour gagner sa vie. Le travail, c'est aussi une activité où l'on met de soi nécessairement pour explorer ce dont on est capable, pour montrer ça à d'autres, pour rattraper tout ce qui ne va pas dans l'organisation du travail, pour rattraper les défaillances de l'organisation technique et humaine des tâches. Ce qui fait qu'on ne laisse pas sa personnalité au vestiaire.

Pour preuve, le travail à la chaîne a des conséquences catastrophiques d'un point de vue psychique. Quand Taylor dit 'Je ne paye pas mes ouvriers pour penser', ils sont supposés interchangeables, c'est une illusion technique.

Mais parfois, on met trop de soi.

C'est l'enjeu de la division entre ce que l'on fait et ce que l'on est, entre le travail et le travailleur, entre l'objet du travail et l'être du travailleur.

2. L'organisation du travail et ses évolutions récentes :

Il y a une tendance générale à un éclatement des statuts, des situations de travail, des organisations du travail. Ce qui mène à une augmentation de la pression productive et du sentiment de solitude des travailleurs.

2.1. on voit une tendance à la flexibilité et à l'intensification du travail :

Depuis les années 60, les modèles bureaucratiques et du taylorisme sont la cible majeure de la critique. (Paradoxalement, ces méthodes tayloristes sont reprises dans la restauration rapide, la coiffure,...). Mais l'idéal de flexibilité domine.

Parallèlement, l'économie se tertiarise. Les caractéristiques de l'activité de service s'étendent à tous les secteurs. Un indice est la présence de plus en plus grande du (souci du) client sur le lieu de travail.

Le travail s'intensifie, on fait plus en moins de temps.

Des contraintes nouvelles apparaissent. Des contraintes marchandes s'imposent à l'ouvrier d'usine (coût) ou des contraintes de nature industrielle s'imposent à l'encadrement moyen (contrôle, temps cadencé). Les travailleurs des call centers ont des contraintes de temps drastiques et en même temps doivent fournir une qualité de réponse (être sympathiques, disponibles). La qualité de service est mise en contradiction avec la quantité. Le problème est que ces contradictions sont renvoyées à la responsabilité de chaque travailleur. Le travailleur est amené à les gérer seul.

2.2. il y a une intensification de l'engagement de soi :

Ce qui a changé depuis 20 ou 30 ans, c'est que cet engagement est explicitement sollicité par l'encadrement. On exige maintenant initiative, disponibilité personnelle, souci de la qualité, du coût du travail sous le chapeau de l'autonomie. Cela peut créer le sentiment de n'en avoir jamais fait assez (lien avec l'idéal, le problème de ne pas être à la hauteur). Le paradoxe est qu'il s'agit d'une autonomie exigée, contrôlée, cadrée dans une perspective productive.

2.3. la précarisation des collectifs :

Il y a une tendance générale à la désagrégation des collectifs de travail « classiques » (fondés sur les métiers, les statuts, les catégories socioprofessionnelles homogènes), une individualisation des performances, des modes d'évaluation, de promotion.

Or le collectif de travail est un lieu privilégié où peuvent se débattre les contradictions de l'organisation, où peuvent se régler les problèmes liés au travail.

3. Le BO comme maladie de l'idéalité :

Christophe Dejours dit : 'il y a un lien électif entre l'organisation du travail et la santé mentale'. Ce n'est pas un lien simple de cause à effet. Ces évolutions ont des incidences sur les sujets.

Du point de vue de l'analyse du BO, ce qui joue dans le lien entre évolution du travail et subjectivité, c'est l'idéal proposé par l'organisation et poursuivi par les sujets au travail ou par la société.

D'où viennent ces idéaux ? Qu'est-ce qui nous amène à les accepter et à s'y perdre ?

On ne peut pas vivre ni travailler sans idéal. Par exemple, l'idéal d'un travail bien fait ou le sens de la mission.

Le rapport à l'idéal doit être travaillé. Il devient problématique quand il prend la forme de l'absolu. Par exemple, l'idéal de l'excellence est mobilisateur mais, petit à petit, il risque de prendre la forme de l'absolu. Il faut alors dépasser sans cesse ses limites (dans le temps, dans la qualité). On fait comme si ces limites n'existaient plus (par exemple, 2 plaintes de clients sur 1000, c'est inacceptable). C'est suscité par le management qui vise à la suppression de tout écart entre l'idéal et le réel, le possible, le travail concret. Cela aboutit à supprimer l'idéal lui-même. (voir à ce sujet le livre de M.A. Dujarier, *L'idéal au travail*).

4. Perspectives, leviers d'action pour éviter le sentiment d'impuissance :

4.1. Reconnaître les contradictions inévitables dans l'organisation du travail et donc qu'une délibération collective soit possible.

4.2. Reconnaître l'écart inévitable entre l'idéal et le possible. Le travailler individuellement et collectivement.

4.3. La parole sur l'engagement subjectif dans le travail est indispensable. Il s'agit ici des controverses sur le sens de l'activité et l'organisation des tâches et pas uniquement d'exprimer ses sentiments. Le plaisir de penser et de travailler ensemble renaît. Là, on a une perspective de changement.

Réactions des participants :

1. *A propos du temps hors travail et du temps de travail, y a-t-il un danger dans un service où on organise notre temps de travail nous-même ?*

C'est la différence entre la flexibilité des horaires de travail choisie et contrainte. Par exemple, travailler comme caissière dans un supermarché par morceaux d'horaires de travail, c'est contraignant comme forme de flexibilité. Dans le cas d'un inspecteur, c'est plutôt une flexibilité choisie et a priori plus heureuse. Mais il y a d'autres risques ou contraintes et aussi des opportunités et des nouvelles marges de liberté. C'est proche des contraintes du travail artistique (autonome et auto-contraint). Le risque est l'engagement au-delà des limites et/ou les sanctions quand on n'a pas atteint les objectifs.

2. *Quid de la flexibilité dans l'espace (télétravail, paysager sans bureau fixe) ? Existe-t-il des études sur ce sujet ?*

Fischer a étudié le lien entre l'aménagement spatial du lieu de travail et les formes organisationnelles et relationnelles.

3. *Qu'entendez-vous par la parole dans vos pistes d'action ?*

T. Périlleux est sensible à la clinique du travail, elle-même attentive à l'expérience subjective. Elle se déroule dans des espaces de délibération, sur le lieu de travail ou hors travail. Ce sont des espaces inter-entreprises qui sont très fructueux pour élaborer les difficultés du travail. Mais ils sont exigeants à mettre en place. Cela suppose d'accepter la parole et l'écoute risquées (on ne sait pas où elles vont nous amener).

Si le collectif de travail n'est pas demandeur d'une action, ce qu'on peut enclencher comme perspective d'action reste limité.

Une conseillère en prévention réagit en précisant qu'elle considère que la parole en entreprise est possible en fonction des contextes, de la demande,...

PERPECTIVES D'ACTIONS ÉMISES PAR L'ASSEMBLÉE :

J-M Longneaux fait part de ce qui marche dans le monde médical et paramédical : sous le terme 'groupe de réflexion éthique' ou 'groupe d'analyse', les récits d'expériences sur des situations professionnelles sont abordés dans le but de discuter ensemble, dans un service donné, des situations difficiles et de voir ce qu'on peut mettre en place pour en sortir. Cela permet de se réapproprier son métier. On met des mots sur ce que l'on vit. Puis, c'est un travail de construction de stratégies possibles. C'est amener une institution à réfléchir sur le 'travail clandestin' dont elle n'a pas conscience. L'amener à prendre conscience des impasses imprévisibles.

Ce qu'on appelle l'éthique, c'est l'occasion que se donne l'institution de faire venir à la lumière tout ce qu'on fait. Ce n'est pas qu'un groupe de parole, mais une réinvention de son métier.

Nicole Dery souligne le mot 'éthique'. Une méthode participative peut mener à des catastrophes si l'éthique n'est pas présente. Cette éthique doit faire partie de nos réflexions.

T. Périlleux évoque les groupes d'analyse, réunissant des professionnels, souvent inter-départements voire inter-entreprises (et à différents niveaux hiérarchiques). Ils permettent ce qu'on peut appeler des controverses sur le métier et le sens du travail. On constate que les participants retrouvent le plaisir de penser ensemble à leurs situations de travail, pour imaginer des issues aux difficultés qu'ils rencontrent.

Un participant fait remarquer qu'il faut éviter le travers de mettre l'ensemble des problèmes sur le management. Le travail doit être fait par chacun. Chacun doit prendre ses responsabilités.

T. Périlleux précise qu'il faut distinguer le management (logiques de fonctionnement) et les managers (parfois eux-mêmes victimes et prisonniers de certaines logiques pathogènes). Il s'agit de comprendre un système de fonctionnement dans lequel tout le monde peut être pris. *Une référence (assez provocatrice) qui va dans ce sens : Vincent de Gaulejac, La société malade de la gestion.*

P. Firket fait une distinction entre coopération vs coordination. Il souligne qu'il y a à investir les groupes paritaires (Comités pour la prévention et la protection au travail, Conseils d'entreprises).

ANNEXES : quelques références bibliographiques

Sur les nouvelles formes d'organisation du travail

- T. PERILLEUX, *Les tensions de la flexibilité. L'épreuve du travail contemporain*, Paris, Desclée de Brouwer, 2001.
- J. GIOT, J. KINABLE, T. PERILLEUX, A. WALLEMACQ (dir.), *Discours, organisation et souffrance au travail. Transhumances II*, Namur, Presses universitaires, 2000.
- T. PERILLEUX, « La subjectivation du travail », *Déviance et Société*, Vol. 27, n°3, 2003 : pp. 243-255.
- T. PERILLEUX, « La transmission au travail », in N. BURNAY, A. KLEIN (dir.), *Figures contemporaines de la transmission*, Namur, Presses universitaires de Namur, 2009 : pp. 315-331.

Sur la méthode clinique du « groupe d'analyse »

- T. PERILLEUX, « Se mettre d'accord sur des désaccords ? Dialogues et controverses en clinique du travail », in M. CIFALI, F. GIUST-DESPRAIRIES (dir.), *Formation clinique et travail de la pensée*, Bruxelles, De Boeck, 2008 : pp. 69-86.