



2018

AU CŒUR DU BURN-OUT

Entretien avec Corinne Bouüaert,
médecin généraliste en Maison Médicale

Perrine **Vanmeerbeek**

*Il faut être compétitif,
tout le temps, sinon tu perds ton boulot.
C'est ce fonctionnement économique
qui est la base du burn-out :
il crée des conditions de travail qui
impliquent l'individualisme.*

Corinne BOÜÜAERT

Corinne Boüüaert est médecin généraliste en Maison Médicale, impliquée aussi au niveau de la *Fédération des Maisons Médicales*. Quarante années de pratique l’ont confrontée à l’évolution et aux conséquences d’un système économique qui isole et broie les solidarités. Dans la foulée d’un cycle de conférences sur les dommages du néomanagement¹, nous avons souhaité la rencontrer et entendre ce qu’elle avait à nous dire d’une société qui envoie femmes et hommes à la casse psychique.

Perrine Vanmeerbeek — *Existe-t-il une définition officielle et/ou consensuelle du burn-out – en Belgique ou plus largement – et si non, quelle est votre définition? Quelles différences peut-on faire avec la dépression?*

Corinne Boüüaert — Je ne sais pas s’il y a une définition officielle, mais il doit y en avoir². Pour moi, le *burn-out*, c’est le sentiment d’être complètement dépassé-e, avec des affects dépressifs et anxieux, liés au

.....
1 Pour plus d’informations sur ce cycle : *Le Pavé dans la Mare* n° 105, novembre-décembre 2018, p. 14-15.

2 — Selon *Wikipédia* : « Malgré son succès médiatique et sa popularité auprès du grand public, le syndrome d’épuisement professionnel n’est pas reconnu comme un trouble à part entière dans les classifications nosologiques internationales de référence comme l’ICD-10 ou le DSM 5. Il n’existe pas à l’heure actuelle de critères communément acceptés au sein du monde médical pour le diagnostiquer. »

— Selon l’*Organisation mondiale de la Santé* (OMS), le *burn-out* (BO) se caractérise par « un sentiment de fatigue intense, de perte de contrôle et d’incapacité à aboutir à des résultats concrets au travail ».

travail et pas forcément à des évènements personnels de vie. C'est différent de la dépression dans la mesure où le *burn-out* est lié aux conditions de travail. Les gens se sentent vraiment vidés, dépassés. Ce qui est compliqué, c'est que c'est un mot un peu à la mode le *burn-out*. Il est difficile de l'appréhender avec les nuances requises, et il est difficile à déterminer.

P. V. — *Est-ce qu'il y a des profils plus « propices » au burn-out? Constatez-vous certaines tendances, parmi les patients que vous rencontrez au quotidien dans votre pratique?*

C. B. — Oui tout à fait. Le *burn-out* n'arrive pas nécessairement aux gens qui ont des tendances dépressives, ou des antécédents familiaux de dépression. Au contraire, tous les patients que j'ai vus en *burn-out* sont plutôt des gens qui aiment leur travail, qui ont de l'énergie, qui sont perfectionnistes, sensés, courageux, et volontaristes. Ils se retrouvent particulièrement mal car ils sont dans une situation qu'ils n'arrivent plus à affronter, mais ils continuent à mordre sur leur chique en se disant « il faut que je tienne le coup », « je dois faire des efforts supplémentaires », « je dois y arriver » ou « ça va aller ». Ces personnes n'arrivent pas à s'arrêter à temps, elles s'imposent de continuer malgré les symptômes (fatigue, stress, insomnies,...). Ce sont des patients qui viennent voir les professionnels de santé très tard, quand les symptômes sont présents depuis un certain temps. Généralement, les gens s'attribuent la responsabilité principale de ce qui leur arrive. Ils estiment que c'est de leur faute s'ils ne sont pas à la hauteur du travail qu'on leur demande, au lieu de penser que le travail qu'on leur impose est peut-être inhumain. Ils pensent qu'ils n'ont pas les compétences nécessaires, qu'ils ne sont pas suffisamment courageux.

Ce sentiment de culpabilité est très typique des patients que je rencontre et est lié à la société individualiste dans laquelle on vit. C'est l'individu qui est en cause, tout le temps. Très souvent, les gens qui font un *burn-out* se sentent seuls et isolés. C'est destructeur. Cela prend du temps pour qu'ils osent en parler autour d'eux, de peur d'être discrédités, d'être mis sur une voie de garage, de voir diminuer leurs responsabilités, ou pire de perdre

leur emploi. Or, souvent, quand ils en parlent autour d'eux, ils se rendent compte que leurs collègues vivent la même chose.

P.V. — *Plus précisément, quels aspects de notre société identifiez-vous comme causes du burn-out? Pouvez-vous illustrer par quelques exemples concrets?*

C.B. — La compétitivité est pour moi le nœud du problème. L'individualisme aussi. Pour donner un exemple, je soigne actuellement un patient diplômé d'une école commerciale renommée, qui travaille dans une entreprise libérale et gagne un bon salaire, qui a de nombreux avantages extralégaux (une voiture, un GSM, un ordinateur, ...). C'est quelqu'un de compétent et d'énergique. Mais il n'y a aucune solidarité dans son milieu professionnel, il n'a reçu aucun appel de ses collègues depuis qu'il est absent – il est en *burn-out* depuis six mois. Dans son cas, cela me semble impossible qu'il retravaille un jour là-bas, tant le sentiment de honte, de ne pas être à la hauteur, est grand. Et le fait de ne pas sentir l'ombre d'un sentiment amical ou solidaire d'un collègue est extrêmement difficile. Les conditions de travail dans ce type de milieu (mise en compétition des travailleurs, exigences démesurées, absence de pitié pour la moindre défaillance, heures supplémentaires à crever et non-récupérées, absence de droit à la déconnexion – même lors des congés) sont indécentes, mais généralement, ces entreprises payent de bons salaires, et jouent sur la confiance accordée aux travailleurs pour justifier qu'ils doivent mordre sur leur chèque. Ça met les gens dans des situations desquelles ils ne peuvent pas sortir. Et puis les gens se crament...

P.V. — *Le burn-out n'est pas uniquement présent dans les entreprises commerciales. Même dans le secteur associatif – qui est a priori à l'opposé des logiques néolibérales, même si les injonctions quantitatives colonisent ce secteur – les burn-out existent aussi... Le burn-out touche-t-il tous les secteurs de travail, ou certains sont-ils plus propices?*

C. B. — Le *burn-out* existe aussi dans de nombreux secteurs oui, c'est un problème très répandu aujourd'hui.

Dans la fonction publique, j'ai par exemple suivi une patiente qui travaille à *La Poste*. Cette dame travaillait à mi-temps lorsqu'elle a divorcé, et a demandé à augmenter son temps de travail pour s'en sortir financièrement, seule. L'employeur a accepté, à condition qu'elle change de poste de travail : elle est ainsi devenue postière. Pour ce poste, un programme informatique (*Géoroute*) élabore la tournée : tout est minuté. Ce logiciel ne laisse aucune autonomie d'initiative aux postiers, aucune maîtrise – alors qu'il était censé faciliter le travail – et ajoute des contraintes excessives. Ma patiente ne s'en sortait pas, elle travaillait trois à quatre heures en plus par jour pour atteindre les objectifs définis par le programme. Elle se disait qu'elle devait s'habituer à son nouveau travail, elle se culpabilisait de ne pas atteindre ses objectifs alors que *La Poste* lui avait fait une fleur en augmentant son temps de travail. Lorsque j'ai reçu cette patiente, je lui ai suggéré d'aller voir son délégué syndical. Heureusement, elle n'était pas la seule avec ce problème, et les syndicats s'en sont emparés, elle a été soutenue. Cette patiente n'est restée que quatre semaines en *burn-out*, et les conditions de travail ont changé. Grâce à un mouvement solidaire d'entraide, les gens s'en sortent plus vite et mieux, ils se rendent compte qu'ils ne sont pas seuls, qu'ils ne sont pas nuls. Mais la solidarité n'existe pas partout. En Belgique heureusement, nous avons une tradition syndicale forte, et un taux de travailleurs syndiqués élevé par rapport aux pays voisins. Je pense que les syndicats ont un grand rôle à jouer pour créer cette solidarité, surtout dans les petites entreprises où il n'y a justement pas de délégation forte, car il y a énormément d'entorses au droit du travail. Et le *burn-out* peut aller jusqu'au suicide... c'est dramatique.

Les faux-indépendants sont aussi très touchés par la problématique du *burn-out*. C'est notamment le cas d'*Uber* ou *Deliveroo*, où les travailleurs sont priés d'adopter le statut d'indépendant – car ça coûte moins cher à l'entreprise – alors qu'ils ne sont pas du tout en mesure d'être réellement indépendants : ils n'ont pas de clients propres, ils sont tributaires de la centrale qui décide de leur envoyer un client, les travailleurs n'ont

pas la possibilité de refuser les tâches ou les clients imposés. Les sociétés comme *Deliveroo* n'offrent pas non plus de protection sociale aux personnes qu'elles emploient.

En ce qui concerne le secteur associatif, c'est terrible que le *burn-out* existe là aussi... je le vois dans les Maisons Médicales, mais je pense que le phénomène est moins grave que dans d'autres secteurs. Attention, ça ne veut pas dire qu'on est protégé de ça, mais je pense que les gens sont plus attentifs les uns aux autres – même si cela demande beaucoup d'énergie, au quotidien, pour ne pas tomber dans le piège de l'individualisme ! Il est clair que les objectifs de rentabilité imposés par les pouvoirs publics qui nous subsidient nous mettent dans une logique compétitive également. On ne peut pas fonctionner comme un petit microcosme complètement indépendant du reste de la société.

On parle aussi de rentabilité et d'efficience dans le milieu de la santé et de l'enseignement aujourd'hui. Mais que signifie un critère de rentabilité dans l'enseignement ? Pour moi, l'objectif est de former des citoyens responsables et non de formater des gens à être disponibles – et parfaitement adéquats – sur le marché de l'emploi ! Le milieu patronal veut des gens taillables et corvéables à merci, flexibles, tout en offrant un salaire le plus bas possible. Il y a une lutte à engager ici, car on est dans une société où il y a de nombreux emplois vacants, certes, mais pas nécessairement des emplois convenables au niveau des conditions de travail. Il y a par exemple énormément d'emplois à temps partiel, non pas par choix, mais comme les personnes ne trouvent rien d'autre, elles sont obligées d'accepter cela. On voit beaucoup de mi-temps complètement déstructurés, au *McDonald's* par exemple, où les travailleurs apprennent quasiment la veille leur horaire du lendemain. De nombreuses femmes sont dans ce type d'emploi. Cette flexibilité colossale rend impossible de trouver un autre mi-temps sur le côté, et on le leur reproche ensuite ; le système pénalise ces personnes. Cette nouvelle frange de travailleurs, que l'on appelle les « travailleurs pauvres » (cette catégorie est apparue du temps de Margaret Thatcher en Grande-Bretagne), permet aux politiciens de se vanter de limiter (voire de diminuer) le taux de chômage et d'augmenter le taux d'emploi, alors que

ces travailleurs gagnent un salaire extrêmement bas qui ne leur permet plus de vivre décemment. Mais ça fait diminuer les chiffres du chômage... on voit clairement ce phénomène en Belgique avec l'exclusion des chômeurs de l'ONEM, qui se retrouvent du coup au CPAS.

Et ne parlons pas des personnes qui travaillent dans des *call centers*, des travailleurs sociaux en contact avec les usagers – au niveau du Forem, du CPAS – c'est extrêmement dur car ils ont aussi à faire face à la souffrance de la population qui se traduit par de l'agressivité. Et le système te met dans une relative impuissance. L'assistante sociale qui travaille au CPAS se prend des volées de bois vert toute la journée; elle n'a pas les moyens d'aider les gens, d'accorder les aides financières demandées, et donc elle se fait engueuler, mais que veux-tu qu'elle fasse? On te donne un mandat d'aider les gens, mais on ne te donne pas les moyens de le faire. Ce sont des doubles contraintes qui sont difficiles à gérer. Toute cette souffrance-là est génératrice d'une violence grave dans la société.

P. V. — *Pour résumer ce que vous dites, les causes principales du burn-out sont selon vous la compétitivité et l'individualisme (ou le manque de solidarité), deux caractéristiques fortes d'une société néolibérale et capitaliste. Qu'est-ce que le burn-out nous dit sur notre société?*

C. B. — *Compétitivité, j'ai horreur de ce mot-là! L'individualisme, le manque de solidarité, la compétitivité, la concurrence, la course effrénée au profit... il faut toujours faire plus avec moins : moins de temps, moins de travailleurs. Il faut être compétitif, tout le temps, sinon tu perds ton boulot. C'est ce fonctionnement économique qui est la base du burn-out : il crée des conditions de travail qui impliquent l'individualisme – ce ne sont pas les gens qui décident d'être individualistes. Je suis d'ailleurs assez réticente au télétravail, car ça enferme les gens chez eux, les prive de contacts sociaux avec les collègues, ça casse l'émergence de démarches plus solidaires et plus collectives. Et c'est une fois de plus mis en place au nom de la compétitivité et de la rentabilité.*

Ce que l'on appelle le néo-libéralisme (je ne sais pas ce que ça a de « néo »), le capitalisme exacerbé, la croissance sans fin à l'échelle mondiale, l'accumulation de richesses et leur répartition de plus en plus inégale... le problème est là!

P.V. — *Selon vous, le burn-out est-il un « problème de riches », un problème propre aux sociétés dites occidentales? C'est un argument que l'on entend souvent pour diminuer l'ampleur du problème : « oui mais on a quand même de la chance nous, on vit dans une société aisée »... même si bien sûr, la notion d'aisance est très relative...*

C.B. — On vit dans une société *relativement* aisée oui, toutes proportions gardées. Je pense qu'ailleurs, on n'appellerait peut-être pas ça *burn-out*. Dans d'autres pays, on observe des conditions de travail catastrophiques comparables au sort des ouvriers du 19^e siècle, des conditions de travail inhumaines. Je me dis que la notion de *burn-out* existe pour dire *attention!*, même dans nos sociétés relativement riches (j'insiste sur le relativement), même avec des personnes qui ont un certain niveau de formation et de protection sociale, il y a des *burn-out*. Alors oui, peut-être que le mot a été inventé dans les sociétés riches, mais je pense qu'il ne faudrait pas retourner complètement la situation, et dire que le *burn-out* chez nous n'est pas grave parce que nous sommes « privilégiés ». Bien sûr, il y a des degrés dans la souffrance, dans la misère, mais ce n'est pas pour ça que c'est plus acceptable chez nous. Il faut être lucide par rapport aux conditions de travail horribles qui existent sur cette planète, mais il ne faut pas opposer les conditions des uns et des autres. Le fait de vivre dans des conditions décentes, d'avoir une sécurité d'emploi et d'existence, c'est une aspiration légitime pour chaque être humain.

Je pense que cela fait aussi partie de la condition du *burn-out* de dire aux gens qu'ils sont privilégiés, « regarde autour de toi, il y a pire », « de quel droit tu te plains?! »... Ça culpabilise encore plus les gens, ça fait partie du travail de destruction de la personne. Le *burn-out* est le résultat d'une forme d'exploitation classique, mais avec une technique pernicieuse

de faire porter la responsabilité au travailleur (« c'est de ta faute, regarde la chance que tu as, tu as tout pour être heureux, et tu n'y arrives quand même pas »). Je ne veux pas opposer le travailleur de Chine, du Bangladesh ou du Pakistan, il n'est pas mieux loti ! Je pense que ce sont diverses formes d'exploitation qui sont toutes à condamner, et qui sont toutes des conséquences de la soif de profit des entreprises et des grosses multinationales. Les opposer, c'est une tactique typique de « diviser pour régner ».

La notion de *burn-out* est intéressante selon moi, parce qu'elle englobe à la fois la notion d'exploitation (travailler trop / plus pour un salaire insuffisant), et à la fois la notion de non-reconnaissance du travail. Le *burn-out*, ce n'est pas uniquement quantitatif (nombre d'heures travaillées) ; il s'agit aussi de voir ce qui pousse les gens à être dans un tel état. C'est la non-considération pour la personne et pour le travail réalisé qui détruit et pousse au *burn-out*. C'est très dur de se dire « je me dévoue, je fais ce que je peux, mais ce n'est jamais assez, je n'ai jamais aucune reconnaissance pour cela ».

P.V. — *Quel est votre avis par rapport aux politiques actuelles de réintégration des travailleurs en incapacité de travail³ ?*

C.B. — Aujourd'hui, les médecins-conseil des mutuelles ont pour mission d'éviter les maladies de longue durée, sous prétexte que c'est dans l'intérêt du travailleur d'entamer rapidement un parcours de réintégration – un couperet de six mois est d'application⁴. Les politiques actuelles considèrent que si l'on est trop longtemps absent du travail, on aura plus de mal à se réinsérer. Ce n'est pas faux en période de plein emploi, mais actuellement, on est dans un contexte où il est très compliqué de trouver un emploi convenable, conforme à ses compétences, pas trop loin de son domicile et avec des horaires acceptables. Cette politique est donc extrêmement hypocrite ! Et les médecins-conseil des mutuelles sont priés

3 Pour plus d'informations sur l'arrêté royal qui régit cette politique :
> emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=45586

4 > emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=45585

d'obtempérer. Par conséquent, des patients viennent nous voir après un ou deux mois d'incapacité car ils doivent entamer un parcours de réinsertion (qui implique parfois des formations). Très vite, quand on met les gens en incapacité de travail, on nous demande de prévoir combien de temps le travailleur sera absent, qu'est-ce que l'on prévoit de mettre en place avec le patient, etc. La pression est énorme aujourd'hui sur les personnes en incapacité de travail : les contrôles sont plus importants et un chantage à l'emploi est d'application. C'est dramatique parce que les gens ont peur de perdre leur job s'ils ne recommencent pas à travailler, mais ils sont dans un tel état que nous [médecins] sommes obligés de les mettre en incapacité de travail.

P. V. — *Constatez-vous une augmentation du nombre de burn-out au cours de ces dernières années, vous qui avez plusieurs décennies de pratique derrière vous ? Ou le nombre augmente-t-il parce que l'on en parle plus aujourd'hui, et parce que l'on a créé cette étiquette « burn-out » ?*

C. B. — Je pense qu'on a dû créer une catégorie parce que le nombre de *burn-out* augmentait. Clairement, je suis davantage confrontée à des difficultés liées au travail aujourd'hui qu'il y a vingt ou trente ans. D'ailleurs, contrairement à ce que l'on pense, il y a quarante ou cinquante ans, des patients demandaient des certificats d'incapacité alors qu'ils n'étaient pas vraiment malades, et nous, médecins, devions freiner. Aujourd'hui, on est majoritairement dans la situation inverse : on doit dire aux patients qu'ils ne sont plus en état de travailler ! Mais les gens ont peur d'être en incapacité de travail, car ils subissent de nombreuses pressions.

Le marché de l'emploi est beaucoup plus éreintant aujourd'hui. La pression sur le travail est terrible. Quand j'ai fini mes études de médecine [en 1975], il y avait 80 000 chômeurs en Belgique, un nombre normal qui correspondait à une sorte de « réserve de recrutement ». On trouvait assez facilement un autre boulot. Aujourd'hui, on parle de 500 000 personnes – et ces chiffres ne comptabilisent pas tous les gens exclus du chômage – donc celui qui rouspète se verra dire « si ça ne te

convient pas, tu t'en vas, il y a 300 personnes qui seront heureuses de prendre ta place ». Quand une offre d'emploi est publiée, le nombre de candidatures est énorme... ce n'était pas comme ça avant. Aujourd'hui, on met la pression sur les chômeurs, sur les jeunes, on retarde l'âge de la pension. On combat les chômeurs et pas le chômage! On demande aux gens de travailler pour vivre, mais il y a de moins en moins d'emplois convenables. La pression pèse sur tous les travailleurs, quel que soit le niveau socioéconomique, dans tous les milieux professionnels (ouvriers, cadres, favorisé, défavorisé,...). Peu de milieux sont épargnés par le *burn-out*, il se manifeste peut-être juste différemment selon les lieux.

L'ambiance est de plus en plus individualiste et responsabilisante. Sans vouloir glorifier à l'excès les générations précédentes, je pense que les luttes étaient plus collectives avant. Quand les ouvriers estimaient que leurs conditions de travail étaient indécentes, ils luttaient ensemble. Aujourd'hui, c'est le travailleur qui estime qu'il n'est pas à la hauteur.

P. V. — *En tant que médecin, comment luttez-vous contre le burn-out? Quels moyens de résistance ou de « ruses » mettez-vous en place pour prévenir et/ou traiter le burn-out? Que pensez-vous par exemple de la position d'un médecin, entendu sur La Première, qui explique que, pour ne pas dépolitiser la problématique du burn-out, elle refuse de mettre ses patients en incapacité de travail?*

C. B. — Ça dépend où en sont les gens, et comment le certificat est compris. Parfois les gens sont tellement en danger, ils vont tellement mal, qu'il faut les mettre sous certificat. Mais le certificat ne doit pas être utilisé pour dire « vous êtes en dépression » ; il sert à dire « vos conditions de travail ne sont pas viables, ce n'est pas humain ». Les certificats d'incapacité de travail permettent aux gens de souffler un peu, mais je suis consciente que cela ne suffit pas! J'explique à mes patients qu'ils ne pourront pas retourner au boulot si rien n'a changé sur place. Il faut beaucoup discuter avec eux, et réaliser un gros travail de soutien psychologique. Attention, je ne parle pas d'un *coaching* pour aider les gens à retrouver leur compétitivité!

Je parle d'un soutien psychologique pour aider les patients à prendre conscience qu'ils ne sont pas en cause, que leurs conditions de travail ne sont pas acceptables, que leur travail est inhumain.

J'engage aussi mes patients à se syndiquer, à demander conseil aux syndicats de leur entreprise, parce que j'estime que le problème n'est pas uniquement médical. Être en *burn-out*, ce n'est pas être simplement *malade*. La santé, dans la définition de l'OMS, comprend aussi la notion de bien-être social et psychologique. C'est donc évident que l'on ne résout rien si on se contente de faire des certificats d'incapacité de travail. Il faut à la fois soutenir les gens en leur disant que ce n'est pas de leur faute, et leur faire comprendre que le problème n'est pas juste médical et individuel.

P.V. — *Quel est votre avis sur la reconnaissance du burn-out comme maladie professionnelle⁵ ? Est-ce que le fait de le reconnaître comme telle n'est pas une manière de légitimer le problème, de l'accepter en considérant qu'il fait partie intégrante de notre société ?*

C.B. — Le *burn-out* est déjà reconnu par les mutuelles à l'heure actuelle, au niveau des médecins-conseil. Pour la mutuelle, on doit mentionner le diagnostic sur le certificat d'incapacité de travail (ce qu'on ne fait pas pour l'employeur). Mais ta question est pertinente, je me la suis posée à plusieurs reprises. Au niveau de la Maison Médicale, on a beaucoup réfléchi à cela. Dans l'état actuel des choses, ça me paraît important que le *burn-out* soit reconnu, en tout cas comme motif d'incapacité de travail. Après, c'est à nous d'essayer de décrypter le phénomène vis-à-vis de la personne, de lui dire que le *burn-out* n'est pas une dépression, qu'il est lié au travail. Le *burn-out* peut néanmoins mener à une dépression, voire au suicide : il n'y a pas de séparation étanche entre les deux. Il faut donc accompagner

.....
5 En 2016, en Belgique, Maggie De Block, ministre fédérale en charge de la Santé publique, a annoncé que le *burn-out* sera considéré comme une maladie liée au travail, ouvrant la porte à une meilleure prévention de ce mal qui touche un nombre de plus en plus important de travailleurs. SOURCE : RTBF :
> rtbf.be/info/belgique/detail_le-burn-out-reconnu-comme-maladie-liee-au-travail?id=9466302

les gens dans leur remise en question profonde, leur dire que ce n'est pas de la paresse, de la faiblesse, d'être en *burn-out*. Ce sont souvent les plus consciencieux, les plus perfectionnistes, les plus exigeants avec eux-mêmes qui poussent leurs limites très (trop) loin avant de craquer. Ce sont ceux qui s'imposent des conditions de travail excessives et inhumaines, et non ceux qui renoncent vite à faire des efforts (ceux-là parviennent plus facilement à s'arrêter avant d'être cassés, à se mettre des limites).

Il faut être prudent avec le concept de *burn-out*. Il est par exemple utilisé pour faire du *coaching* d'entreprise. Plusieurs patients travaillent dans des entreprises où l'employeur paye une journée ou un week-end de « *coaching* », ou de « détente ». Ces événements sont particulièrement vicieux, car les employés sont priés d'être performants, et de montrer qu'ils s'amusent, qu'ils sont détendus. Or, les ambiances de travail entre collègues ne sont pas nécessairement bonnes. Même chez nous, à la Maison Médicale, on avait été contacté par une entreprise qui proposait une activité de relaxation-massage, sur le lieu du travail. Une bonne femme venait me masser pendant le temps de midi, mais ça m'exaspérait plus qu'autre chose, parce que je voulais gérer mon travail autrement, mon cerveau continuait à penser au travail alors que j'étais censée « me détendre », à un moment que l'on m'imposait. Ce genre de technique sert d'alibi aux employeurs pour dire aux employés « on vous propose une activité de détente et vous n'arrivez pas à vous détendre ». C'est donc vrai qu'il y a des aspects pernicious avec la notion de *burn-out*, si l'on s'en empare pour trouver ce genre de réponses. Amener de la détente de manière artificielle peut aggraver davantage les choses. C'est différent de se dire entre collègues : « Tiens, si on se faisait une bouffe entre nous ? »

À l'inverse, un avantage de faire reconnaître le *burn-out* pourrait être d'attirer l'attention dans une entreprise sur le nombre de *burn-out* par exemple. Cela pourrait amener à des remises en question, je suis optimiste. J'ai en tête l'exemple d'une directrice dans le secteur social qui était particulièrement toxique ; grâce au nombre de *burn-out* mentionnés dans son service, elle a été remplacée par quelqu'un d'autre. Dans certains cas, ça peut améliorer les choses. Je vois aussi parfois des patients qui ont été

voir le médecin-conseil de la mutuelle, et les patients reviennent en me disant « oui je ne suis pas le seul, il y en a d'autres dans mon entreprise / type d'entreprise ». Ce qui est compliqué, c'est que cela ne suffit pas de se dire que c'est quantitatif, c'est plus facile d'identifier un chiffre (il nous manque du personnel, par exemple) que d'identifier une « relation toxique », car c'est un travail de démolition psychologique qui est difficile à décortiquer.

P. V. — *Les liens avec la hiérarchie apparaissent souvent dans les discours comme cause du burn-out dans les organisations de travail. Parallèlement, on voit apparaître de plus en plus d'entreprises dites « libérées » qui prônent l'horizontalité et l'autonomie des travailleurs. Or, même dans des structures plus horizontales, voire autogérées, les problèmes de burn-out existent. Qu'en pensez-vous ?*

C. B. — Les causes du *burn-out* sont multiples. La hiérarchie n'est pas problématique en soi : si les tâches sont claires et si les gens sont reconnus dans leur travail, ça ne pose généralement pas de problème. La hiérarchie est grave si elle comporte une dimension dictatoriale qui dénie le travail de tout son sens. Pour prendre l'exemple des enseignants, on leur laisse de moins en moins de liberté (directives ministérielles), ils sont de moins en moins valorisés et peuvent de moins en moins apporter du sens à leur travail : c'est une cause de *burn-out*. La place de l'initiative est importante dans le travail, car cela permet de donner du sens : si tu es valorisé dans quelque chose que tu trouves débile, ce sera source de souffrance.

C'est illusoire de penser qu'il n'y a pas de souffrance dans les structures autogérées : tu peux aussi te sentir non-valorisé, tu peux être en mauvaise relation avec tes collègues, il se peut que les objectifs soient trop contraignants, ... L'horizontalité n'enlève pas les risques, cela ne protège pas nécessairement, mais cela permet peut-être simplement de faire entendre plus facilement sa voix. L'horizontalité ne permet pas de faire l'économie de la question du pouvoir. Il peut exister des pouvoirs occultes, des problèmes relationnels, des rapports de pouvoir différents de ceux définis

par l'organigramme (il y a toujours les grandes gueules, les leaders,...). C'est très dur de faire en sorte que tout le monde ait la même force de parole. Il n'existe pas de fonctionnement idyllique et parfait : on fait ce que l'on peut pour que le fonctionnement soit le meilleur, mais on doit rester attentif.

P. V. — *Quelles sont les réponses politiques à apporter à la problématique du burn-out? La prévention est-elle possible, et si oui, à quel niveau peut-elle se jouer? Prévenir le burn-out n'est-il pas encore une fois une manière de maintenir et tolérer le système en place – qui en est la cause?*

C. B. — Je pense qu'il faut des protections sociales renforcées, et non détricotées comme c'est le cas actuellement. Quelqu'un qui a une sécurité d'emploi est quand même plus libre de se battre pour ses conditions de travail. Le fait d'être nommé ou non influence beaucoup le vécu d'un fonctionnaire. On prône aujourd'hui l'idée de ne pas faire carrière toute sa vie dans une entreprise, au nom des valeurs de « mobilité » et de « polyvalence ». Or, je pense qu'on a tous besoin de stabilité. Et quand on est nommé, on ose davantage ouvrir sa gueule que quand on ne l'est pas. Mais la tendance actuelle est de réduire le nombre de fonctionnaires (seul un cinquième des fonctionnaires qui partent à la pension sont remplacés, les enseignants ont de plus en plus de mal à être nommé dans une école,...). Les fonctionnaires ne sont pas protégés, et en plus, on les discrédite souvent. L'image du fonctionnaire « payé à ne rien faire » est fortement véhiculée... et cela cause aussi du *burn-out*.

Il faudrait renforcer le service public et les conditions de travail. Il faudrait maintenir une législation du travail contraignante vis-à-vis de l'employeur, et des syndicats suffisamment forts pour faire respecter cette législation. Il faudrait arrêter de traquer les chômeurs. Mais c'est une toute autre politique qui est menée actuellement... Je ne pense pas que l'on puisse faire de la prévention individuelle ou à l'échelle de l'entreprise. C'est via une toute autre politique que l'on pourra prévenir le *burn-out*.

Il faut impérativement sortir des logiques quantitatives. Pour prendre un

exemple, j'ai de nombreux patients qui sont enseignants dans le primaire, et qui se font engueuler par les parents, sans soutien de leur Pouvoir Organisateur, car « on ne peut pas perdre des élèves, ça fait des emplois en moins ». La souffrance est là aussi : quand tu es confronté à des difficultés et que tu n'es pas soutenu par les gens supposés te soutenir, car eux-mêmes sont sous la pression d'impératifs quantitatifs. On considère de plus en plus les gens comme des clients à qui il faut donner satisfaction.

P. V. — *Vous sentez-vous parfois piégée, impuissante, en tant que médecin généraliste, face à ce système néolibéral qui génère tant de souffrance? Comment pouvons-nous résister? Comment pouvez-vous résister en tant que médecin?*

C. B. — Bien sûr que je me sens piégée... je fais ce que je peux. Mais il est clair que l'on vit dans une société génératrice de beaucoup de souffrance pour les gens. Le problème est beaucoup plus large, il nous [les Maisons Médicales] dépasse même si on essaie de lutter en travaillant en santé communautaire.

Pour moi, une manière de sortir de ce piège est de témoigner autant que je peux. C'est ma responsabilité, comme médecin, de porter cette parole. Une autre manière de résister est de m'inscrire dans des luttes sociales. Je me sens par exemple solidaire des syndicats quand ils luttent pour les pensions. Comme médecin, mon rôle social dans la société est de dépasser le cadre individuel, d'apporter des témoignages, de la réflexion, et de soutenir les mouvements sociaux qui essaient de combattre cette souffrance-là. Je pense que le mouvement des Maisons Médicales est fondé sur cette philosophie depuis le début. On considère que les principaux déterminants de la santé ne sont pas médicaux, mais bien sociaux, politiques, et économiques. Si je ne travaillais pas dans cette philosophie, je me sentirais complètement piégée par le système... je pense que les Maisons Médicales sont un moyen de résistance.

Il me semble aussi important d'être soutenu dans son travail. Je pense par exemple que les assistantes sociales dans les CPAS n'ont pas forcé-

ment de soutien – ça dépend des lieux évidemment. Il faut être attentif à la souffrance des soignants et des intervenants psychomédicosociaux : comment prendre leur souffrance à eux en compte ? Ont-ils des endroits pour déposer leur souffrance ? Il faut systématiser des discussions, des procédures de soutien pour aider les intervenants, c'est fondamental. Cela permet de prendre conscience que les patients – ou les « usagers » – ne nous en veulent pas à nous personnellement s'ils sont violents, mais en tant qu'intervenants psychomédicosociaux, nous sommes le paratonnerre de toute leur détresse. C'est déjà pas mal d'avoir conscience de cela !

Pour conclure, un moyen fondamental de résister, c'est de travailler dans des structures collectives où il y a du soutien, où l'on peut déposer sa souffrance auprès d'autres collègues, où l'on peut discuter.

P. V. — *Merci beaucoup pour votre témoignage !*

Perrine VANMEERBEEK et Corinne BOÛÛAERT

Pour aller plus loin

Quelques documentaires qui abordent la question du *burn-out*, dans des secteurs variés :

- Sophie BRUNEAU & Marc-Antoine ROUDIL, *Ils ne mourraient pas tous mais tous étaient frappés*, 2006 ;
- Jérôme LE MAIRE, *Burning out*, 2017 ;
- Agnès LEJEUNE & Gaëlle HARDY, *Au bonheur des dames*, 2018.

Quelques bouquins :

- Michela MARZANO, *Extension du domaine de la manipulation – De l'entreprise à la vie privée*, éd. Grasset, 2008 ;
- Roland GORI, *La Fabrique des imposteurs*, éd. Les liens qui libèrent, 2013 ;
- Alain ABELHAUSER, Roland GORI et Marie-Jean SAURET, *La Folie évaluation – Les nouvelles fabriques de la servitude*, éd. Mille-et-une nuits, 2011 ;
- Pascal CHABOT, *Global burn-out*, éd. PUF, 2013 ;
- Marie-Anne DUJARIER, *Le Management désincarné – Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, éd. La Découverte, 2015.

BARRICADE

CULTURE D'ALTERNATIVES

Lieu d'émancipation collective et de création d'alternatives, *Barricade* expérimente dans les domaines culturels, sociaux et économiques depuis 1996.

Barricade est engagée dans différents mouvements sociaux et citoyens ainsi que dans le développement de projets économiques alternatifs dont la visée commune est de promouvoir l'égalité et la justice sociale. Depuis 2010, nos publications s'inscrivent dans ce contexte et sont le fruit d'une démarche de

recherche-action. *Barricade* est également un espace public de débat permettant la rencontre des paroles citoyennes, militantes, syndicales, associatives, académiques & politiques. Enfin Barricade constitue un lieu d'accueil pour de nombreux collectifs et associations, et tout simplement un lieu d'échanges et de convivialité. C'est tout ça *Barricade*.

ANALYSES ET ÉTUDES

Toutes nos analyses sont disponibles sur notre site www.barricade.be et gratuitement en imprimés, rue Pierreuse 15 – 4000 Liège via la librairie Entre-Temps, la librairie de Barricade.

AGENDA DE NOS ACTIVITÉS

Rejoignez-nous sur *Facebook* ou inscrivez-vous à notre newsletter sur www.barricade.be Recevez gratuitement le PDLM, notre revue bimestrielle, en nous contactant par mail à info@barricade.be ou par téléphone au 04 222 06 22



FÉDÉRATION
WALLONIE-BRUXELLES

Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles



Wallonie

éditeur responsable et composition /
jérôme becuwe, asbl barricade
rue pierreuse 21 - 4000 liège - 2018