

# LE BURN-OUT

L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) est un établissement public administratif qui a été créé en 1973. Ce dernier est placé sous la tutelle du ministère du travail et ses missions sont précisées par le décret n°2015-968 du 31 juillet 2015. Son objectif est d'améliorer les conditions de travail en agissant sur l'organisation du travail et les relations professionnelles ; elle cherche à créer une synergie pérenne entre qualité de vie au travail et performance économique.

Malheureusement, comme l'explique Monique Gouiran («RSE et Ressources Humaines », 2011), l'écart entre ces 2 mondes est de plus en plus présent et c'est au travers de la RSE que les entreprises tentent de trouver un équilibre pour réinventer l'entreprise de demain et lutter ainsi plus efficacement contre les risques psychosociaux. Béatrice Haubold nous donne la définition suivante de cet état dans son ouvrage : « *ce sont des tensions humaines potentiellement générées par la mise en œuvre de la stratégie* » (« Les risques psychosociaux », 2008, p.13), ces dernières engendrent mal-être ou souffrance au travail. Cependant comme l'explique Philippe Zawieja dans l'introduction de son livre (« Le burn-out », 2015), ce syndrome n'est pas nouveau, il est déjà inscrit dans les écritures de l'ancien testament ; par contre sa forme « moderne », liée à la démotivation du salarié face à son travail, est une nouvelle source d'inquiétude pour la société.

A notre époque, les indicateurs sont en alerte, le travail rendrait plutôt malade et mettrait l'homme en danger selon l'Organisation Internationale du Travail et l'Organisation Mondiale de la Santé. En 2008, un premier accord national professionnel sur le stress recommande une analyse de ses facteurs pour améliorer les conditions de vie au travail et lutter contre les causes grâce à des évaluations des risques au sein des entreprises. En France, 3,2 millions d'actifs ont un risque élevé de faire un « burn-out », ou syndrome d'épuisement professionnel, soit 12% de la population active de l'hexagone, selon une étude publiée par le cabinet de conseil en prévention des risques psychosociaux Technologia en janvier 2014.

La RSE ou Responsabilité sociétale des entreprises est apparue en 1992 au sommet de la Terre de Rio ; elle invite toutes les parties prenantes à corriger leurs pratiques et à faire évoluer les mentalités comme l'indique Monique Gouiran. Elle se veut être une réponse à un malaise ambiant, par la proposition de pratiques et de codes de bonnes conduites, relayés par le DRH. Elle trouve d'abord sa source dans la législation et elle tentera d'être un repère d'ordre moral pour le développement d'une approche managériale plus humaine où les décideurs pourront gagner en cohérence entre stratégie de croissance et qualité de vie au travail.

La RSE n'est pas seulement un simple outil : certes, elle servira de boussole à notre temps, mais elle reste surtout une véritable orientation éthique pour les managers. La RSE, qui demeure une décision volontaire des dirigeants, ouvre donc la voie à des approches plus humaines dans la gestion des nouveaux défis en gestion des ressources humaines, comme l'analysent Sandrine Frémeaux et Christine Noël dans leur écrit : « une analyse philosophique du management de la RSE ».

## LES MANIFESTATIONS DU BURN-OUT

Au fil des siècles, la notion de travail évolue, passant d'un acte d'épanouissement personnel pour se réaliser en transformant la nature comme l'analyse Hegel, avant de devenir une forme d'aliénation dont il faudrait sortir l'homme si l'on en croit Karl Marx, pour lui permettre de transformer le monde par ses compétences et sa sociabilité.

A partir du milieu du XX<sup>ème</sup> siècle le travail peut être une source possible de bien-être en échange de ses compétences par la création du lien social. Mais parallèlement au développement de la société de loisir, la pénibilité et la souffrance professionnelles apparaissent comme deux réalités indissociables

du quotidien du salarié du XXI<sup>ème</sup> siècle, générant des risques psychosociaux comme l'explique Patrick Légeron dans son livre (« Le stress au travail », 2003).

Depuis le milieu des années 2000, les conditions de travail se sont effectivement transformées : mauvaise organisation, gestion inadéquate du travail et un contexte socioprofessionnel défavorable, qui poussent à dégrader la qualité de la vie professionnelle selon l'Agence Européenne pour la sécurité et la santé au travail... le stress, le harcèlement, les troubles musculo-squelettiques, la violence et l'épuisement professionnels s'ancrent dans de nouvelles pratiques d'entreprises. Ces aléas sont définis par Gérard Valléry et Sylvain Leduc dans leur ouvrage (« Les Risques Psychosociaux, 2014, chap.1), « *comme des risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental* ». Il ajoute dans son introduction que les français ont « un rapport affectif, un accomplissement de soi », au travail, à la différence des anglais.

De fait, depuis une vingtaine d'années, les gouvernements successifs tendent à instaurer un cadre législatif afin de promouvoir une politique de prévention dans le but de protéger la santé psychique des salariés et leur qualité de vie au travail. Pour la première fois, le ministre de la santé Xavier Bertrand érigeait 2008 en « année des risques psychosociaux » et commandait au magistrat Philippe Nasse et au psychiatre Patrick Légeron un « Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail » (remis le 12 mars 2008).

Un focus s'impose donc sur ce phénomène qui atteint toutes les professions de tous les secteurs économiques français. Le burn-out est ainsi devenu le roi des risques psychosociaux, notamment par sa consonance anglaise, en étant à présent utilisé à tort et à travers pour décrire un syndrome « nouveau ».

Mais quels sont les symptômes de ce qu'on appelle le burn-out ? Le terme «burn-out» est apparu dans les années 1960. Il appartient à la terminologie aérospatiale dans laquelle l'épuisement du carburant d'une fusée entraîne une surchauffe et l'explosion du réacteur, conformément au rapport de l'INRS du 30 septembre 2015 proposé par Anne-Marie Gallet et Valérie Langevin (« Burn out, comprendre et agir »).

Transposée à l'homme, c'est une « *brûlure interne* » : les ressources internes se consomment même si l'extérieur semble authentiquement préservé. Alain Lancelot nous permet de découvrir le sens de « l'épuisement professionnel » dans son ouvrage (« Prévenir le burn out », 2015) ; il nous explique qu'il a été défini en 1974 par le psychanalyste américain Herbert J.Freudenberger principalement dans le secteur médical, paramédical et social : c'est un état du « *don de soi* ». Il disait que c'était « *la maladie de l'âme en deuil de son idéal...* ». Cependant en 2015, à l'Assemblée Nationale française, et en dépit de la forte médiatisation de ce syndrome, il n'est pas reconnu comme étant maladie professionnelle.

Patrick Légeron développe dans son ouvrage (« Le stress au travail », 2003) de nombreux aspects de ses conséquences sur l'homme. Les plus longs travaux de recherche sur cet état ont été réalisés en 1980 par la psychologue sociale Christina Maslach et son équipe : le burn-out se traduirait par un état d'épuisement professionnel, c'est à dire une érosion de l'âme humaine. Depuis, il nous est resté le test du Maslach Burnout Inventory's « MBI » comme outil de référence pour identifier cet état : il tisse un lien entre 3 thématiques... épuisement émotionnel, dépersonnalisation et accomplissement personnel.

Cet épuisement est très souvent le résultat de facteurs polymorphes, comme l'explique l'auteur, dont un état de stress devenu chronique qui engage des manifestations d'usure professionnelle, selon l'expression de Christina Maslach en 1976. La psychologue sociale décrit le burn-out autour de trois stades qui englobent des signes physiologiques, cognitifs, émotionnels et comportementaux : l'épuisement émotionnel, physique comme psychique, la déshumanisation de la relation à l'autre et le désespoir où l'individu ressent un échec existentiel.

## LES RAISONS DU BURN-OUT

Dans son livre, Patrick Légeron remonte aux sources des expériences sur le stress en évoquant Hans Selye, chercheur d'origine hongroise, qui réalisa les premiers travaux sur les rats en 1930 au Canada. Il démontra l'existence d'un syndrome général d'adaptation de l'animal : ce dernier développe un mécanisme d'adaptation face à des éléments qui peuvent l'agresser, comme de mauvaises conditions météorologiques, des manipulations médicales... Dans un contexte inhabituel, il existe chez lui une phase d'alerte avec accélération du cœur et des autres muscles, puis une phase d'endurance dans laquelle les animaux présentent de moins en moins de signes physiques, indiquant qu'ils s'habituent à leur nouveau cadre. Enfin, une phase d'épuisement lorsque l'animal est dépassé par la situation : il s'épuise alors jusqu'à sa mort. Hans Selye nommera plus tard « *stress* » ce syndrome. Ce schéma est transposable à la santé humaine.

Le stress positif ou l'excitation est donc un moteur : lorsqu'il est ponctuel, il nous permet d'augmenter notre concentration, le corps déclenchant une stratégie d'adaptation pour la survie de l'humain. Mais il devient un véritable handicap qui pousse à un épuisement physique et mental si l'individu se trouve exposé de manière prolongée.

Effectivement le stress active 3 types d'émotions courantes chez l'individu : l'anxiété, la dépression et la colère. Seulement, cet équilibre émotionnel ne peut se faire que si la pression négative de facteurs de stress n'est pas récurrente, sinon des troubles émotionnels peuvent se déclencher du fait de ce déséquilibre et des troubles anxieux ou dépressifs apparaissent. L'épuisement émotionnel réduit l'accomplissement personnel comme l'indique la courbe de Robert Yerkes et John Dilligham Dodson en 1908.

Chaque individu a sa singularité et chaque événement est ressenti différemment selon les salariés d'une même entreprise en fonction de son histoire personnelle, de sa position dans la société... Selon le Docteur Drevon, Président des Cliniques Privées, lors de son audition à l'Assemblée Nationale le 27 octobre 2016, la probabilité que tel ou tel individu fasse un burnout ne peut être pressentie.

En revanche, certaines caractéristiques du comportement de l'homme, si elles sont surdimensionnées, peuvent être à l'origine d'un épuisement professionnel, conformément aux théories de Philippe Zawieja dans son ouvrage (« Le burn-out », 2015) :

- traits de caractère négatifs : personnes ayant un goût pour l'affectivité négative, la tristesse, où hostilité et anxiété s'entremêlent.
- traits de caractère positifs : certaines personnalités qui auto-alimentent leur propre stress en se fixant des objectifs démesurés, personnes à forte ambition avec un goût prononcé pour l'urgence et qui ne savent pas déléguer, les salariés qui ont un sens aigu du devoir et de l'engagement

Si les premiers semblent naturellement sensibles au burn-out, on est plus étonné du profil des seconds : ceux-ci s'investissant beaucoup plus que les autres et ne sachant pas se poser de limite, le travail risque d'être le centre de leur vie, les rendant plus vulnérables que ceux qui ont introduit un équilibre entre vie professionnelle et vie privée, comme l'explique Marine Brasseur dans son article.

Concernant les facteurs de risque, le stress chronique et le burn-out sont donc assez similaires. La seule différence se situe au niveau de l'investissement du salarié vis-à-vis de son travail : si un déséquilibre perdure entre la réalité du contexte qualitatif/quantitatif de son travail et ce que ce travail représente à ses yeux, cela va entraîner une perte de repères du salarié. Il doit donc y avoir une « *régulation collective* » pour éviter une exposition permanente aux facteurs de RPS.

Mais dans un monde capitaliste axé de plus en plus souvent sur le court terme, la pression va de façon croissante pour les salariés. Dans leur livre, Hartmut Rosa et Thomas Chaumont développent cette

idée (« Aliénation et accélération », 2014) de course contre la montre, notre vie moderne étant en accélération constante. Nous gagnons de plus en plus de temps grâce à l'accélération des innovations techniques mais, d'un autre côté, l'individu en manque cruellement. Tous les acteurs économiques savent que le rapport à l'espace-temps est le nouveau challenge de notre époque : il faut gagner du temps pour être parmi les meilleurs. Désormais, au travers de ces mauvaises conditions de travail, est souvent pointé du doigt un comportement managérial inadéquat par rapport aux attentes du salarié.

Si l'entreprise veut être pérenne, elle doit savoir être agile en commençant par protéger ses salariés comme l'indique Monique Gouiran. Face à cet environnement hostile, certains développeront une forme de résilience tandis que d'autres seront écrasés par le poids des dispositifs. Dans l'article « l'homme et l'environnement », la phrase de Charles Darwin prend là tout son sens : « les espèces qui survivront ne sont ni les plus fortes ni les plus intelligentes, mais c'est celles qui auront su s'adapter à leur environnement ».

Au regard du rapport de Technologia de février 2014 « étude clinique et organisationnelle permettant de définir et de quantifier le burn-out », ce sur-engagement qui consume l'individu est essentiellement dû à des causes organisationnelles. L'évaluation clinique des personnes victimes d'épuisement professionnel montre habituellement que la source de leur état réside effectivement dans l'incapacité à satisfaire les attentes professionnelles. Elles peuvent être de différentes formes au vu de ce rapport, comme le souhait d'avoir un lieu de travail chaleureux alors que le salarié est extrêmement isolé ou l'absence totale de soutien et/ou de contrôle hiérarchique alors que la personne est demandeuse d'un cadre officiel. Du fait de ces paradoxes, une frustration et un décalage s'installent dans la tête du salarié.

Une crise de sens s'invite dans le travail depuis les années 1980 : la globalisation, la fluidité du marché de l'emploi, les délocalisations des entreprises et les nouvelles technologies ont fait prendre conscience de l'urgence de préserver l'environnement de travail dans sa globalité. Cette prise de conscience, comme l'analyse Monique Gouiran a permis un effet levier sur la nécessité d'une attitude à la fois plus responsable et plus durable de la gouvernance des systèmes humains.

Il est aussi important de souligner qu'en dehors du facteur environnemental, il existe en interne des facteurs qui seraient susceptibles de déclencher des états de burn-out. Le Professeur, Christophe Dejourné, psychanalyste, explique, lors de son audition à l'Assemblée Nationale du 11 octobre 2016, que les pathologies permettent de mieux comprendre l'individu. Dans le cas du burn-out, c'est la perte de sens du travail qui est le déclencheur, soit par des dominations au travail, soit par une organisation inappropriée.

Effectivement le fait que le salarié puisse se heurter à des modes de management inadéquats à sa personnalité peut être nocif pour certains d'entre eux qui ont une haute estime de l'équité. Il faut intégrer à cette analyse le fait que chaque individu se fait une représentation singulière de son environnement comme l'indique Monique Gouiran. Ainsi, la communication interpersonnelle efficace reste le rempart aux conflits internes et aux conflits de valeurs qui détruisent par ailleurs la stabilité d'une organisation et d'un individu fragile. Mais Yves Michaud nous invite au travers de son livre (« Qu'est-ce que le management responsable ? », 2013, p.181) à prendre le temps pour tenter de comprendre tout l'individu dans son ensemble et ainsi identifier ses véritables aspirations.

Les trente glorieuses sont bien loin et les nouveaux enjeux politico-environnementaux nous incitent effectivement à un management plus responsable au travers de la RSE : l'objectif d'une gouvernance clairvoyante des DRH reste, comme l'explique Monique Gouiran le nouveau garant de la paix et de la cohésion sociales. Effectivement, l'acteur de la conduite du changement est le manager ; il insuffle un sens et des valeurs au travers de la culture de son entreprise. En fonction de son discours il mobilisera ou non ses salariés. Les jeux de pouvoir seront toujours présents dans notre système économique mais les objectifs fixés seront tenus, ce qui doit favoriser un cadre sécurisant pour les individus et accompagner la performance de l'entreprise.

C'est dans ce cadre et à ce prix que le salarié pourra s'épanouir et dominera les principaux états de stress au travail comme le souligne dans leur livre Michel Crozier et Erhard Friedberg, (« L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective », 2014). Au cours de ces vingt dernières années,

l'individualisation des relations est une forte dominante au détriment du sens collectif qui s'effrite ; la psychodynamique de la reconnaissance se paralyse selon Marie Potiron (« Psychodynamique de la reconnaissance au travail et identité », 2015, pages 27 – 33).

La création de valeur pour les actionnaires entraîne parfois la société à se vider du sens de l'action collective. Effectivement, le sens du travail est la base de l'axe stratégique de l'entreprise. C'est donc le discours managérial qui doit faire écho chez les collaborateurs, permettant ainsi de faire le lien entre l'utilité de leur travail et la politique de l'entreprise ; c'est à ce prix que chacun trouve la congruence à l'intérieur d'un projet collectif, moteur personnel de performance. L'entreprise responsable sait désormais que seule l'exemplarité compte aux yeux de ses salariés et des pouvoirs publics ; elle peut être la source de leur bien être professionnel par le biais d'un management plus humain. C'est un véritable « mouvement RSE qui doit nous animer et l'exemplarité doit venir de partout » comme le souligne Sophie de Menthon dans son rapport sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises en septembre 2011.

Les dernières causes qui pourraient amener l'individu à descendre lentement vers un état d'épuisement sont souvent liées au développement croissant des technologies de l'information. Il arrive de plus en plus souvent que la personne ne puisse plus se déconnecter du travail. Chacun a donc sa part de responsabilité comme le souligne le Professeur C. Dejours :

- individuellement, lorsque la sphère familiale devient envahie petit à petit, soirs et week-end, en vacances, par les mails et le téléphone portable ; les individus jouent à la fois leur rôle de parents, tout en étant encore salarié à leur domicile. La flexibilité et la polyvalence sont des facteurs qui peuvent être pathogènes pour certains salariés à cause de « l'état d'urgence et du rythme intense » de notre monde comme l'indique Béatrice Haubold (2008, p. 37). Mais il faut bien faire la différence entre ces événements qui sont subis et ceux mûrement désirés par le salarié qui est « addict » à son travail : c'est le cas des « workaholists ».

- collectivement, sous la forme de récompenses par la direction, PC portable, tablettes, smartphone... les salariés se voient offrir des cadeaux par leurs managers ; le culte de la performance pousse naturellement les murs de l'entreprise, qui dépasse totalement son simple cadre géographique initial comme le souligne d'ailleurs le Professeur Christophe Dejours lors de son audition à l'Assemblée Nationale. L'ère de la technologie s'installe dans toutes les sphères de la société. Là où tout salarié est désormais connecté, seuls les cadres dirigeants des années 80 disposaient parfois de téléphones dans leurs voitures.

Cet effet, comme l'indique dans son livre Yves Michaud, a pour première cause de créer un paradoxe dans la tête du salarié : qui fait quoi, qui commande qui, quels sont les horaires et y a-t-il une récompense pour tous ces efforts, pour tout cet investissement ? Toutes ces confusions, ces malaises professionnels, ces contraintes liées à un travail intense, ce manque de reconnaissance face au travail de l'individu font le lit du burn-out.

## **VERS LA PREVENTION DU BURN-OUT**

Les différentes études ont permis d'identifier les générateurs susceptibles de déclencher le burn-out. Cependant chaque situation reste singulière, aussi est-il impossible de nommer tous les facteurs présents pour donner une explication à ce problème.

S'il n'y a pas de solution formatée, à l'instar des autres symptômes des RPS, il existe des actions et des éléments précurseurs à mettre en place pour éviter le burnout et améliorer les conditions de travail, notamment par le biais d'investissements dans la gestion de la prévention : « 1 euro investi dans le stress en rapporte 3 » comme le souligne le docteur Martine Keryer, consultante chez Technologia, (« Etude clinique et organisationnelle permettant de définir et de quantifier le burnout », 2014).

La création d'un observatoire « Qualité de Vie au Travail » (QVT) serait une autre piste de réflexion à développer dans les institutions. Effectivement, prévenir les RPS et dessiner un réseau d'acteurs permettraient un meilleur accompagnement des salariés. Comme le préconise l'ANACT, les dirigeants sont invités à établir une démarche participative d'évaluation des risques qui permettraient de divulguer une meilleure information sur les conséquences néfastes de certaines pratiques sur la santé des individus. L'employeur a cette obligation de protéger et de sensibiliser ses salariés sur les RPS, loi du 17 août 2015, dite loi Rebsamen sur de meilleures conditions de vie au travail ; il a cette responsabilité d'un management bienveillant comme l'évoque Yves Michaud et l'obligation de protéger la santé mentale de ses salariés. Les situations de souffrance et de violence au travail n'ont plus leur place grâce à cette nouvelle information que le ministre du travail souhaite diffuser à tous les dirigeants des entreprises.

L'instauration de groupes de travail représentatifs de toute l'activité de l'entreprise permet de prendre en compte les dimensions de tous les facteurs de risques : relationnels, psychologiques, physiques, environnementaux et managériaux. C'est donc au travers des IRP et du dialogue social que l'entreprise va instaurer son plan de prévention et tout particulièrement par le Comité d'Hygiène et de Sécurité des Conditions de Travail (CHSCT) comme l'indique l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013 intitulé « Qualité de vie au travail ». Le but est effectivement de sensibiliser le collectif par une démarche qualité comme le souligne ce rapport, mais également de lever le tabou autour du burn-out et de la performance individuelle : le salarié doit se sentir soutenu par sa direction et ses collègues s'il veut pouvoir guérir et l'isolement resterait la pire des indications comme le souligne le Docteur Drevon, président de l'Union Nationale des Cliniques Privées, dans son audition à l'Assemblée Nationale le 27 octobre 2016.

Cette prévention passe aussi par une communication interne fluide et compréhensive sur les projets ou les résultats des services : cela passe par un management explicatif et participatif qui est cohérent avec les décisions prises. Il faut montrer au salarié qu'il est un acteur responsable et autonome à qui l'on fait confiance en étant un maillon indispensable dans la stratégie de l'entreprise ; il pourra ainsi agir et s'exprimer plus librement et sera de plus en plus motivé dans la réalisation de son propre projet comme le souligne Monique Gouiran (2011, p.53). Cette structure contribue à une reconnaissance des activités de l'individu qui permettra une meilleure qualité de vie. Ce dernier doit pouvoir trouver dans son entreprise un équilibre entre ses valeurs et son travail, comme l'illustre le rapport de l'ANACT-ARACT « 10 questions sur la QVT ».

Effectivement un manager qui « osera se remettre en question » dans ses pratiques et une prise de conscience du DRH sur les valeurs sociétales permettra cet épanouissement individuel du salarié, comme l'indique Monique Gouiran (2011, p.58). L'accompagnement spécifique dans sa formation reste aussi un levier de bien-être. La politique RH dans le cadre de la RSIE (Responsabilité sociétale interne des entreprises) fait un focus sur le volet social interne de la RSE - ISO 26000 et met en avant l'amélioration de la qualité de vie au travail par des nouveaux modes de management comme la « gestion du sens » analysée par Monique Gouiran, (2011, p.87). Le but de cette démarche est d'installer une meilleure clarté des rôles et doit permettre à chacun de trouver sa place. D'ailleurs, de nouveaux statuts voient le jour comme celui de « responsable du bonheur » « chief happiness officer » ; l'entreprise libérée tente aussi de faire une percée comme l'analyse le dossier de l'ANACT-ARACT (« QVT levier de compétitivité », p.38) contre un système hiérarchisé qui instaure trop de rigueur aux yeux de certains salariés...Mais la notion de bonheur reste très subjective comme

l'explique Hervé Lanouzière, directeur de l'ANACT, et de nombreux courants s'opposent à ces modes de pensée, rappelant par la même occasion le rôle premier de l'entreprise : un contrat de travail en échange d'une compétence.

A ce titre, quelques fils rouges peuvent être proposés pour améliorer la politique des ressources humaines et réajuster le futur mode de management en fonction des valeurs de l'entreprise, comme l'invite la charte de certaines d'entre elles, qui font converger RSE et QVT. La Qualité de Vie au Travail apparaît dans ces rapports de l'ANACT comme l'extension de la Responsabilité Sociétale des Entreprises, afin de donner une écoute et une attention plus actives à l'autre.

Par ailleurs, il est important en amont d'instaurer un dépistage de cet épuisement professionnel au travers d'un dialogue entre les services de ressources humaines, les services de santé au travail et les salariés, sous réserve qu'il aient été sensibilisés dans l'entreprise aux signes précurseurs de l'épuisement professionnel ; en effet, la prise en charge par une équipe médico-psycho-sociale devra être le fruit d'une démarche personnelle, comme le souligne le docteur Drevon, lors de son audition à l'Assemblée Nationale.

Leur mission est avant tout de prévenir par un dépistage de signaux individuels et collectifs car l'individu devra se reposer obligatoirement pour retrouver un dynamisme. Le docteur Olivier Drevon, explique que la phase de guérison passera par plusieurs étapes : le repos, la reconstruction, la réflexion face à son positionnement au travail et l'acceptation d'y retourner par un aménagement spécifique de son environnement, car selon la loi 4121-2 du code du travail relatif aux principes généraux de prévention, l'entreprise doit « adapter le travail à l'homme et non pas l'homme au travail ».

Quelques dispositions réglementaires du travail peuvent être notamment utilisées pour permettre à l'humain de retrouver sa place au sein de la société et retrouver de ce fait sa dignité personnelle au travers d'un nouveau projet :

- *la visite de pré-reprise auprès du médecin du travail*
- *le temps partiel thérapeutique avec une progression dans le quota de temps*
- *l'aménagement du poste et des horaires temporaires.*

Il est donc nécessaire d'instaurer une justice organisationnelle comme l'indique Monique Gouriran (2011, p.63) ; les paradoxes sont sources d'inquiétudes pour l'homme et le rendent plus vulnérable au stress et au burnout. Il est important, comme elle le souligne, que les salariés puissent trouver une équité entre eux au sein de l'entreprise, un cadre sécurisant où le discours managérial est identique pour tous.

La reconnaissance est certes « un levier de performance » mais Yves Michaud nous incite dans son ouvrage (2013, p.176) à réfléchir sur cette reconnaissance qui invite chaque personne à vouloir être reconnue dans sa singularité. Le salarié ne veut plus être « un parmi les autres » ; tellement le monde s'accélère, il voudrait que l'autre s'arrête pour le rencontrer, l'identifier et prenne le temps nécessaire pour lui.

Dans l'introduction de son livre (« Psychologie de l'identité, soi et le groupe », 2005) Emond Marc insiste bien sur ce processus de réalisation de l'homme qui recherche son idéal de vie, « l'équilibre et la plénitude » sont les meilleures protections du salarié face à cette dissonance sociétale qui l'empêcheront de glisser dans ce cercle vicieux des RPS et la spirale du burn-out.

Malheureusement cette attente est en inadéquation avec le rythme imposé par la vie moderne, et cause dès lors de grandes déstabilisations pour certains individus en mal de reconnaissance dans leur vie professionnelle. Si la société veut opérer un changement dans sa manière de fonctionner, il faudra qu'elle développe une approche systémique plus conciliante envers le salarié, comme l'explique Monique Gouriran (2011, p.103) : c'est la capacité à « percevoir le tout plutôt que les parties d'une

organisation et à comprendre comment l'action individuelle peut la modifier ». Selon Hervé Lanouzière, directeur de l'ANACT, la qualité du travail est un paramètre déterminant qui influe sur la performance.

Un tournant sociétal s'opère donc autour du salarié, dessinant une nouvelle direction des ressources humaines et du développement durable pour répondre aux attentes des divers acteurs économiques et sociaux. Cela tombe à point nommé car une nouvelle tendance semble se dessiner depuis l'année dernière : le « bore out », autrement dit le décrochage professionnel consécutif de l'ennui au travail ; un jeu d'opposition burn-out/bore out s'installe dans le chapitre de la qualité de vie au travail. Avec pour seul dénominateur commun... la prise en compte personnalisée du salarié par la sphère managériale.

**Amélie de Rosnay**

Titre RRH UCO 2017



<http://images.google.fr/imgres?imgurl=http%3A%2F%2Fp7.storage.canalblog.com>