

## DÉBAT

# Le burn-out : un produit des illusions managériales ?

Il y a vingt ans, tout le monde connaissait un chômeur parmi ses proches. Aujourd'hui, tout le monde connaît quelqu'un en burn-out. Comment expliquer l'épidémie qui frappe les organisations de travail ? Probablement par le fait que le burn-out frappe là où les promesses managériales de bien-être au travail sont les moins tenues. Et si le rêve d'un monde du travail meilleur, exempt de risques psychosociaux, conduisait en réalité au malheur au travail ?

Pour les DRH, les cadres de terrain, les services de santé au travail, le burn-out est devenu un sujet envahissant. Et les modèles de management, qu'ils soient participatifs ou directifs, semblent impuissants à enrayer la diffusion de ce symptôme dans les organisations. Comment expliquer cette progression du burn-out ? Une lecture des différents modèles de management depuis trente ans et de leurs promesses peut rendre compte de ce phénomène. En effet, ces modèles se sont appuyés sur les annonces d'un mieux-être au travail. Ces promesses, non tenues, ont créé des désillusions, des frustrations, des déceptions qui se coagulent dans un mal de vivre au travail, propice au burn-out.

## Un concept au succès prévisible ?

Le terme de burn-out est aujourd'hui sorti de la clinique spécialisée pour devenir un nom d'usage commun, signifiant une situation professionnelle provoquant une surcharge émotionnelle et physique anormale assortie d'une douleur morale insupportable. Le questionnement du présent article porte sur le terrain épidémiologique qui a rendu possible la diffusion du

burn-out, au point qu'il devienne le sujet central de la clinique du travail. Acceptons d'envisager que le burn-out puisse être le fruit des promesses déçues, que les discours managériaux véhiculent depuis trente ans.

## Première promesse : l'entreprise est à votre image

Le Taylorisme et le management militaire ayant montré leurs limites dans un univers traversé par les revendications participatives de mai 68, de nouvelles méthodes de management apparaissent à partir des années quatre-vingt. Face au chômage de masse, l'heure n'est plus aux forums contestataires, mais à l'union. Le salarié doit s'associer intimement à son travail. Il est fait appel à ses valeurs, à sa fierté, à son image. Invité à atteindre la perfection, le salarié est mis au défi de l'excellence. Il doit pour cela consacrer toute son énergie à atteindre le « zéro défaut ». C'est l'époque de « la qualité totale » pratiquée dans des cercles éponymes. Le salarié est un battant, un « winner » qui participe à l'esprit d'entreprise et partage des valeurs. Un idéal commun est construit : l'entreprise est un espace de « challenges » qui révèle les talents et permet de se réaliser.




---

**Face au chômage de masse, l'heure est à l'union. Invité à atteindre la perfection, le salarié est mis au défi de l'excellence.**

---

La place tenue à l'époque par le savoir être illustre cette période. Le savoir être fait la différence entre les bons et les autres : on sait, ou pas, « être » à telle ou telle fonction. L'entreprise constate, révèle, valorise, est le miroir des talents. Cette invitation à l'exploit, la communication interne est chargée de la rappeler par des incantations collectives adressées au progrès, au changement, à la productivité, à la qualité, à la performance.

Dans ce contexte qui valorise le dépassement de soi, le salarié n'est plus un travailleur : c'est un sujet, digne d'être considéré. On évalue sa motivation, son implication comme on prendrait sa température. La performance s'individualise : elle est mesurée sur des critères de réussite personnelle, rarement collective (les entretiens d'évaluation



## Quelles pistes pour l'avenir ?

Dès lors que l'on a fait ces constats, il faut dessiner quelques pistes pour l'avenir, qui permettraient de sortir des contradictions engendrées par les illusions ci-dessus décrites. Elles sont au nombre de trois.

### 1 Contractualiser

Tout d'abord, il me semble urgent de décontaminer le travail des illusions, des promesses qui ont été utilisées pour accroître la productivité. Revenons au réel, au contractuel au sens où le contrat est une transaction qui objective les résultats attendus de part et d'autre. Avec un contrat, on sait de quoi on parle. Il y a matière à se confronter et donc à évaluer.

### 2 Choisir la qualité de vie au travail

Préférons la « qualité de vie au travail » au « bien-être ». Piloter la qualité c'est possible. Piloter le bien-être...

### 3 Piloter la production

En matière d'organisation, une piste s'ouvre depuis 2000, du côté des méthodes Agiles, utilisées actuellement dans les SII. Elles satisfont de nombreux salariés en raison leur pragmatisme. Adaptées à la gestion de projet, elles reposent sur un cycle de développement de type pas à pas, rétroaction, adaptation aux capacités de production.

Il existe certainement d'autres outils. L'essentiel est de veiller à leur opérationnalité, à leur appropriation par chaque salarié (et non à leur confiscation par des spécialistes), aux rétroactions utilisables concrètes qu'ils offrent aux collectifs, aux managers.

sont individuels). C'est l'ère du management de l'identité. L'entreprise connaît et reconnaît les talents individuels. Elle s'offre comme un miroir de la personnalité; comme lieu dans lequel celle-ci peut se déployer. Bien entendu, l'identité se manifeste dans la performance... Une partie de cette évolution managériale a fort bien été décrite par Nicole Aubert et Vincent de Gauléjac dans « Le coût de l'excellence ».

### Seconde promesse : l'organisation maîtrise le temps et l'espace

Dans les années quatre-vingt-dix, l'économie connaît d'autres revers. De lourdes vagues de licenciement mettent à mal ce modèle managérial qui, après avoir capté la motivation des sujets, s'en sépare par charrettes entières. Fin de l'illusion de la fusion entre l'être humain et l'être économique.

Puisque l'avenir se révèle instable et inquiétant, il convient donc de

rassurer. Le management dessine alors une autre illusion : la promesse d'un avenir maîtrisé. Il s'appuie pour cela sur un outil majeur, celui de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

Dans un monde instable, cette promesse qui invite à réduire l'incertitude par une anticipation des effectifs et des compétences, en regard des évolutions de la demande, se veut rassurante. Concomitamment, dans la verte vallée de la gestion, le concept de compétence, avatar de l'être performant, s'impose. Les responsables de formation sont avec les communicants internes, deux pièces majeures sur l'échiquier RH. En attestent les offres de formation de la Cegos ou du Cnam qui valorisent ces fonctions à Bac +5. Dans le même temps, le concept de métier, développé dès les années quatre-vingt-dix par le CNFPT, humanise le travail et propose une identité professionnelle forte à chaque salarié. La différence avec le modèle

précédent est que l'identité n'est plus offerte par l'entreprise mais par l'appartenance à un groupe. On appartient à une famille de métiers. Tout cela fleure bon le terroir, la reconnaissance, l'anticipation, la maîtrise de l'inconnu, le développement contrôlé du savoir individuel, l'employabilité, la paix retrouvée par le destin maîtrisé.

### *Les responsables de formation et les communicants internes deviennent les deux pièces majeures sur l'échiquier.*

Participant à cette vaste promesse d'un avenir construit, les techniques de la prospective parviennent ici ou là à se faire entendre, contribuant à la constitution d'un Homo faber éclairé. Celui-ci raconte que l'avenir des territoires, des techniques et des hommes peut être choisi. Et qu'il est donc possible de maîtriser le temps et l'espace.

Le knowledge-management sera le dernier maillon bouclant le dispositif. Dans cette opération, il s'agit de prendre conscience du risque que les départs en retraite ou les licenciements font courir aux connaissances que l'entreprise doit absolument conserver. Il est donc proposé de conserver les savoirs, afin de pouvoir les transmettre. L'organisation peut, avec le knowledge, choisir de se perpétuer dans le temps. C'est une belle intention. Il est apaisant de laisser derrière soi une génération qui conservera la mémoire des savoirs et des gestes. La crise s'amplifiant et l'avenir se révélant particulièrement incertain, le modèle vacille. Il semblerait, en effet, que le battement d'une aile de papillon rende particulièrement complexe la lecture de l'avenir... Fin de l'illusion de la maîtrise du destin. >>>

### »» Troisième promesse: la terre promise, ou le management de l'être

Depuis les années 2000, c'est le rêve d'un monde du travail meilleur qui s'exprime, exempt de risques psychosociaux. La quête d'une qualité de vie au travail occupe les discours. Les plus audacieux en rajoutent, invoquant le bien-être au travail. Tandis que faisant montre d'audace, les plus irresponsables surenchérisent en promettant le bonheur au travail. Ceux-là renonceront-ils à leurs congés au profit de vacances familiales au bureau tellement leur bonheur au travail sera grand? Ce qui est intéressant dans ce dernier mouvement, c'est la transformation d'une réalité à l'origine triviale (travail = salaire = survie) en une quête spirituelle: trouver le bien-être, le bonheur au travail. Le plaisir à travailler devient un but, alors qu'il n'est en définitive que le résultat d'une alchimie complexe et incertaine. Toute quête spirituelle s'appuie sur une croyance, une promesse et un prix à payer. La formulation en l'occurrence pourrait être la suivante: « Il est possible d'éprouver du bien-être au travail (croyance). L'entreprise reconnaît ce besoin ancré en chacun et s'engage à y répondre (promesse). En échange de quoi, les

revendications seront bientôt sans motif (prix à payer) ».

Ainsi, le travail acquiert une valeur quasi spirituelle: travail = bonheur. Cette croyance en un travail idéal est tellement implantée et partagée en ce moment qu'il n'est plus politiquement correct de l'interroger. Il est même juridiquement risqué de s'y risquer. La loi, dans son article 4121-1 du code du travail, est ainsi rédigée: « L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs ».

Logique, le salarié a retourné la promesse en en faisant un droit: « Je dois pouvoir m'épanouir dans mon activité! ». Si cela se peut, tant mieux. Tout doit être fait en ce sens. De là à en faire un objectif, la désillusion guette. Le discours sur le bien-être au travail provoque de telles attentes, que celles-ci ne peuvent que se fracasser sur le réel économique et humain de l'organisation.

L'explosion des cas de burn-out signe la fin de cette troisième illusion qui consistait à croire que l'organisation peut offrir à tout salarié l'accès au cinquième niveau de la pyramide de Maslow: l'accomplissement de l'être. Quelles explications avancer alors à un salarié confronté aux limites d'une organisation et qui ne lui permet pas

d'exprimer ce qui le motive alors que c'est à partir de cette motivation qu'il a été recruté? Faut-il le renvoyer à la lecture du beau livre d'Eugène Enriquez « L'organisation en analyse », livre dans lequel l'auteur explique ce qu'est la fonction leurrante d'un certain management? Faut-il expliquer que c'est par l'imaginaire et les promesses que des groupes humains se sont laissé conduire tout au long de l'histoire de l'humanité et que sa déception, le manager ne la doit qu'à lui-même?

### Et si la fin des illusions était une chance?

Le burn-out prospère sur le terreau des promesses perdues, depuis trente ans. Si le succès du concept de burn-out signe une désillusion collective, c'est peut-être une chance d'y être confronté. Ou à tout le moins une opportunité. Celle de créer de véritables outils de travail partagés, opérationnels, concrets. Celle de se demander ce que nous faisons de nos illusions, du besoin d'en avoir, de notre envie de croire, de notre soif d'être. Ceci de toute urgence, avant de projeter nos frustrations sur des boucs émissaires que l'actualité ne manque pas de nommer. Ce que nous autres, fonctionnaires, mesurons amèrement. ♦

Jean-Jacques Penin

## Prévenir les risques psychosociaux Vers la qualité de vie au travail

**Des solutions concrètes et immédiatement applicables  
pour une meilleure qualité de vie au travail**

L'objectif de cet ouvrage est de donner aux collectivités des clés pour dépasser les RPS et développer une approche différente des ressources humaines: du contrôle à la confiance, de la procédure à la relation, de la protection à la responsabilisation, des RPS à une qualité de vie au travail qui permette de faire face aux enjeux actuels.

De **Samuel Hennequin** et **Stéphane Mousset**

Collection Dossier d'experts (DE) • Réf. DE784



Version papier

62 €



Version Ebook\*

45 €

**territorial** éditions

[www.territorial-editions.fr](http://www.territorial-editions.fr)

