

Burn-out constaté médicalement

Qu'en reste-t-il après l'analyse du travailler ?

Docteur Dominique HUEZ

Consultation Souffrance et travail

Monsieur François LARIMAL est né en 1970. Il vient dans cette consultation Souffrance et Travail sur les conseils de son médecin du travail qui lui a diagnostiqué un état d'un « Burn Out » après une prise en charge médicale attentive. Celui-ci l'a envoyé voir un psychosociologue qui intervient pour son entreprise de chimie. Monsieur François LARIMAL désire continuer à rencontrer le psychosociologue aux frais de son entreprise. Il nous est adressé par son médecin du travail afin d'évaluer sa souffrance au travail actuelle, et de savoir si une action complémentaire sur son milieu de travail est nécessaire.

Voici ce que nous avons pu en comprendre par un travail de clinique médicale du travail compréhensive de l'histoire individuelle et collective du « travailler » de Monsieur François LARIMAL.

Monsieur François LARIMAL a suivi une filière de BEP électrotechnique pour laquelle il avait un intérêt ancien. Puis à 19 ans il passe un bac-pro électrotechnique et installation industrielle en internat loin de son domicile. Son intérêt augmente pour la technique. En apprentissage en alternance, dans le cadre d'un BTS spécialisé, il prolonge cette voie de formation. Pour sa première année d'apprentissage, il intègre une entreprise de 10 salariés d'informatique industrielle spécialisée dans les dispositifs de gestion de stocks. Il se considère comme bien encadré par un maître de stage très investi, aux compétences bien assises. Cette entreprise dépose alors son bilan.

Il fera une deuxième année d'apprentissage dans une entreprise de chimie. Mais il doit y refaire sa première année. « Cela m'a permis de consolider ma première année, j'étais un peu juste ». Il travaille dans le service électromécanique, spécialisé en métrologie. Il y est aussi bien encadré par son maître de stage. Pour lui « c'est l'intérêt de la découverte d'une activité de travail » très spécifique. « Les contraintes de l'industrie chimique de synthèse y sont majeures, les aspects réglementaires importants. On a le temps de faire des choses bien. C'était une entreprise où il faisait bon travailler. Ils responsabilisent l'individu par rapport à son rôle dans l'activité ». Monsieur François LARIMAL est dans toutes ses activités adepte du beau travail : « quand je me lance dans le bricolage ou le sport, j'ai l'objectif de bien faire. C'est intrinsèque. Je ne me sens pas bien si je ne suis pas satisfait du résultat. Je suis perfectionniste. Le travail, c'est bien travailler ! ». Ses parents qui travaillaient dans l'artisanat alimentaire lui ont transmis cela. Mais il ne succèdera pas à son père devant les contraintes très importantes : « j'ai préféré m'effacer plutôt que de le faire sans assez de convictions et de motivations ». Il rate son examen de BTS lors de la soutenance de son rapport de stage. « C'est un échec que je n'ai pas bien vécu ! ». Avant l'armée, il refait 2 mois en intérim dans l'entreprise de synthèse chimique qu'il connaît.

Après son service militaire, il intègre alors une enseigne de sport pour six mois au rayon cycle « je faisais du vélo sportif dans le privé ». Il y rencontre son épouse. « Il y avait une bonne ambiance, je pouvais rencontrer des gens ; il y avait une entraide réciproque entre les employés ; le chef permettait le travail en confiance ». « Je n'ai jamais été au chômage, je ne voulais pas dépendre de la société ! ». Pour quatre mois il intègre à nouveau l'entreprise de chimie de synthèse. « Ils n'ont pas de poste pour le long terme. Je les quitte à contre cœur ! ». Pour six mois il prend alors un poste de technicien de maintenance de photocopieurs assurant le service après-vente des entreprises. « C'était très basique. C'était pas assez technique, il n'y avait pas de diagnostic de pannes à faire ».

Puis pendant 2,5 ans il intègre un laboratoire pharmaceutique qui intervient dans la transfusion sanguine. Il est technicien de maintenance de process en 3X8. Il retrouve un intérêt certain pour le contenu technique de son travail. Il y restera le temps des études de sa compagne. « J'étais en autonomie complète.

Je pouvais appeler le cadre d'astreinte qui habitait sur place si besoin important. On m'a reconnu très rapidement autonome ». Il se déploie sur d'autres compétences que son socle technique initial : la mécanique, le chauffeur distillateur, les Utilités : chaud, froid, distribution électrique, l'eau de différentes qualités, les températures d'air, de vapeur. « *Le travail me plaisait, mais je n'appréciais pas la grosse ville* ». Il fatigue avec le travail en équipe en 4X4X4.

Il intègre alors pour 7 ans une usine de fabrication de semences très spécialisées. Il est embauché pour remettre à jour le process technique qui est entre l'agricole et le pharmaceutique. Il est responsable des travaux neufs, et coopère avec un collègue responsable de la maintenance. Ce dernier est responsable d'une équipe technique qui leur est commune. « *C'est une vraie coopération !* ». Des années après, ils sont encore en contact. Le responsable hiérarchique n'est pas vécu comme aidant : « *le chef, il nous pénalisait plus qu'il ne nous aidait. A la fin, j'ai eu du mal à « faire comme si », avec lui !* ». Au bout de six ans il arrive à la fin de sa mission de rénovation du process. Personne ne veut lui signifier que l'entreprise n'a plus besoin de lui. *Ils me mettaient dans une situation ambiguë avec mon collègue de la maintenance, ce qui aurait pu générer des conflits absurdes. Je pense que c'était la stratégie élaborée* ». « *Je ne vois pas comment on peut faire cela. J'ai toujours été réglo, toujours un bon état d'esprit. J'étais pas prêt à comprendre, pas prêt à partir vers l'inconnu* ». Il ne doute pas de ses capacités professionnelles, mais de l'orientation de son activité pour l'entreprise. « *J'avais l'impression d'être dans un placard, de ne pas pouvoir apporter ce que je sais faire pour l'entreprise, de ne pas servir à grand-chose. Je cherchais du boulot. J'essayais d'amener des projets. On me rétorquait qu'il n'y avait pas de budget. Je me demandais si j'avais bien ficelé mon projet puisqu'il ne se vendait pas !* ». Les choses se dégradent. Il se rend compte que la hiérarchie directe pénètre sur son ordinateur. Le N+2 n'arbitre pas. Alors qu'il débute sa journée tôt et déjeune rapidement sur place, il est convoqué selon ce qu'il en rapporte pour être parti une fois quelques minutes plus tôt : « *j'ai claqué la porte !* ». Pendant cette période de sous charge, il valide par VAE son BTS interrompu. Dans ce climat malsain, Monsieur François LARIMAL doute de ses compétences, de sa perception de la réalité. « *Ainsi le lundi, on me demande une activité dans un sens, et en fin de semaine, on me dit droit dans les yeux qu'on m'a demandé l'inverse* ». Dans ce climat de perte de sens du travail, des troubles cognitifs semblent s'instaurer. « *Je doute de moi. Je consulte pour la mémoire. Je note au jour le jour tout ce qui se passe* ». Son épouse est inquiète « *elle dit des choses que je n'ai pas envie d'entendre. « C'est mon directeur qui me conseille un bilan de compétence, bilan qui m'a beaucoup aidé* ». Mais Monsieur François LARIMAL n'en comprend pas la finalité. La personne qui fait ce bilan favorise une rencontre tripartite avec son chef de service, car « *elle avait du mal à le croire* », quand il décrivait ce qui ressemble à une mise au placard. « *La direction a alors annoncé la couleur clairement. Mon directeur m'a dit texto qu'on n'avait plus besoin de moi dans l'entreprise ! J'ai pris cela comme un déficit de reconnaissance de ma contribution. Quand on n'a plus besoin de vous, on vous jette. Cela m'a mis un gros coup derrière la tête ! J'aurais préféré qu'on me le dise clairement avant. Ils laissaient pourrir la situation dans un climat pas bon. Je démissionne ! Mon but est alors de tourner la page. Je leur en veux de ne pas avoir fait proprement les choses* ».

Et Monsieur François LARIMAL réintègre l'entreprise de synthèse chimique en juin 2006 qui recrute alors un technicien spécialisé « Utilités », c'est-à-dire ce qui est périphérique à la production : l'énergie, la production de vapeur, la production d'eau, la station d'épuration. « *Cela correspond à mon profil professionnel !* ». Il travaille dans un service technique qui comprend un responsable technique et quatre techniciens spécialisés « Utilités », qui chacun ont une formation et des bases différentes, mais qui exercent tous pour l'activité Utilités ; deux des techniciens sont confirmés. Avec lui, ils seront cinq. « *Il y a un très bon esprit professionnel. Le responsable technique est très technique. On avait la même approche, et la même vision du travail. On s'est trouvé très vite. L'encadrement technique m'a vite fait confiance et m'a laissé toute autonomie pour les activités. J'étais heureux d'aller travailler* ». Il intègre l'astreinte au bout de six mois, alors que l'objectif de l'entreprise est de l'y former en 1.5 ans. « *J'avais déjà la maîtrise de l'outil et la connaissance de l'entreprise* ». « *S'il y avait un souci, je savais que je pouvais appeler*

officieusement un collègue. De plus si on travaillait sur une activité, avant de partir on appelait le dernier pour voir s'il avait besoin d'entraide avant. Cela s'est très bien passé pendant trois ans ! ».

« Au bout de trois ans, un collègue technicien est parti pour des raisons personnelles, puis il est revenu après six mois. Pendant ces six mois, on a du faire le travail à quatre. Six mois avec une personne manquante, c'est compliqué, il y a des choses qu'on ne fait pas. Mais ce n'est pas le point de non-retour ». Puis le responsable de service part et est remplacé par un nouveau responsable qui vient du service de métrologie, « pas très encadrant » selon Monsieur François LARIMAL, il n'a pas de profil très technique comme son prédécesseur et il est peu manager. « Le responsable technique précédent nous laissait travailler en autonomie, il nous suivait et savait aller au charbon, même s'il n'était pas très rigoureux en indicateur ». Alors selon Monsieur François LARIMAL « cela s'est compliqué très vite. Il n'y a pas de management participatif, pas de confiance. Son chef n'a pas de compétence technique et s'appuie surtout sur le ressenti d'un collègue, pas des autres ». Ce responsable ne prendrait donc pas en compte les préconisations des trois autres techniciens, ne leur permettant plus de contribuer. « Tout le monde le fait remarquer ! Et il y a toujours une fin de non-recevoir et d'incompréhension. Il y a des conflits permanents ; c'est quelqu'un de très irritant. Une fois où j'avais pris un congé pour une journée de VTT, je suis quand même revenu le matin pour finaliser une intervention en retard. Le chef ne s'en rappelle plus et envoie un message incendiaire ! Ou bien j'ai commandé quatre lampes frontales pour moi et mes collègues, lampes dont on se sert tout le temps. Il me demande pourquoi ! Il nous demande d'être au courant de tout et nous reproche aussi de l'inonder d'informations ! Il me pourrit la vie ». La situation est tellement dégradée que Monsieur François LARIMAL commence à tout noter, la défiance se construit : « j'ai un book de 50 pages sur les anecdotes. Je note car il y a un moment où il pourra y avoir un conflit ». Il cherche un arbitrage auprès de son N+2. « Il m'a reçu en présence du N+1. Le manager c'est le N+1, c'est à vous d'appliquer ! ». Leur service est maintenant en charge de la distribution électrique et le technicien qui le faisait antérieurement ailleurs les rejoint. « Il nous a aidé à remonter la pente pendant deux ans. Ils travaillent alors à cinq techniciens ».

Il y avait un prestataire sous-traitant qui avait le contrat principal et les assiste dans leurs tâches quotidiennes, le même depuis longtemps. Les salariés connaissent les installations, l'environnement et les réseaux de travail. Il y a alors un appel d'offre pour changer de prestataire. « On n'est pas sollicité pour faire le cahier des charges technique de l'appel d'offre ; il est fait par un prestataire externe ! L'objectif est de baisser les coûts. On se retrouve alors en très grande difficulté. On ne peut plus compter maintenant sur le prestataire. L'ancien prestataire pour ses astreintes nous appelait une fois par semaine. Le nouveau nous appelle trois à quatre fois par semaine ! Il faut le seconder au jour le jour car il ne connaît pas nos besoins, nos exigences. Il faut tout refaire ! ». Le N+2 n'arbitre pas cette situation. C'était il y a quatre ans.

Le technicien chargé de la distribution électrique est parti sans être remplacé, mais en laissant cette nouvelle activité très spécialisée. « Au bout de six mois, j'ai proposé de reprendre son activité, sous conditions que je me professionnalise sur ce terrain et que je sois dégagé de mes autres tâches ». Mais il n'y a personne pour faire ce que Monsieur François LARIMAL considère ne plus pouvoir faire. « Je n'ai pas le choix, je continue aussi à le faire ». Il assume ainsi un poste et demi, avec en sus de la gestion de projet ce qui est nouveau. « Je n'ai plus la tête hors de l'eau ; je fais 55h à 60h. Mon alerte n'est pas prise en compte ». Là-dessus un autre collègue technicien s'en va. Ils sont épaulés pendant un an par un intérimaire à la formation très poussée en distribution électrique. Quand ce dernier s'en va, il reste trois techniciens pour 4.5 tâches. Une phase de recrutement est lancée, mais elle est interrompue par le changement de structure de l'entreprise.

Lors de l'hiver 2014 – 2015, du fait d'un arrêt technique de l'installation, une grosse préparation doit en être effectuée. C'est la mise en place d'un distillateur. Les enjeux sont très importants, car le risque serait de priver de travail près de 400 personnes. Monsieur François LARIMAL y est très investi. Il se déplace pour cela en Finlande. En plus de cette activité supplémentaire, il gère les activités quotidiennes et

de petits projets. *« Le projet se termine, et là, je suis vidé. Et j'explose. Je n'ai plus d'envie ! »*. Monsieur François LARIMAL est alors submergé par l'émotion. *« Lors de mon entretien de fin d'année avec mon N+1, il me dit qu'il est relativement satisfait de mon travail. Mais il n'y a aucune prise en compte de mon travail réel, de mon volontariat pour prendre la distribution électrique dans l'intérêt de l'entreprise, de mes projets. Mon chef me dit qu'il n'y a pas la nécessité d'avoir une note supérieure à la moyenne. Je suis parti alors chez moi. Pendant 48 heures j'ai regardé le plafond. J'étais effondré. Impossible pourtant pour moi de couper avec le travail. Je me connectais à mon ordinateur que j'emmenais de mon travail, pour continuer à être informé »*. Monsieur François LARIMAL est arrêté par son médecin généraliste 2.5 mois en janvier 2015, et bénéficie d'un lourd traitement anxiolytique, antidépresseur et hypnotique.

La surcharge de travail a fragilisé Monsieur François LARIMAL. Il a tout donné en confiance pour son entreprise. L'intérêt de ses nouvelles tâches l'a porté. Le sentiment d'utilité pour l'entreprise était central, et le contexte le lui signifiait. Antérieurement l'entreprise lui avait montré sa reconnaissance financière pour son engagement dans la distribution électrique. Même si cela ne remplaçait pas le différentiel de 10% de rémunération qu'il avait avec les autres techniciens que l'entreprise s'était engagée oralement selon lui, à combler lors de son embauche, mais ce qui n'avait pas été fait. Et là, cet entretien d'évaluation porte pour lui un déni majeur de reconnaissance de son engagement hors du commun. Il est loyal pour son entreprise, compense même ce qu'il considère comme des fautes de management ou de gestion. Mais là, c'en est trop. Il s'effondre. Ce n'est donc pas que la surcharge, mais le vécu d'injustice déniait sa contribution qui effondre sa construction identitaire facteur de santé.

A son retour de maladie, Monsieur François LARIMAL voit son médecin du travail, qui l'oriente vers le psychosociologue qui travaille habituellement avec l'entreprise. Monsieur François LARIMAL pense qu'il s'agit de soins. Les séances durent une heure, une fois par mois. Elles sont payées directement par l'entreprise. Dans ces séances, *« je vide mon sac ! »*. Il y aura cinq séances qui seront arrêtées vers juin 2015, contrairement à l'envie de Monsieur François LARIMAL. Il en tient pour responsable son médecin du travail dont il maintient qu'il en serait à l'origine. Il va donc jusqu'à demander l'arbitrage de l'entreprise. Ses idées se brouillent et il n'arrive pas à percevoir la différence d'entre le cadre des soins thérapeutiques qui ne peuvent pas relever de l'entreprise, du cadre de la prévention en santé au travail qui engage au contraire son entreprise. *« Mais pourquoi le psychosociologue parle de thérapeutique ? »*, nous énonce-t-il ?

Vers mars 2015, une réunion de médiation tripartite est organisée, avec l'entreprise et le service médical du travail. *« J'arrêtais pas de pleurer, j'ai préféré lire une lettre où je parle de surcharge, de manque de clarté des objectifs fixés, d'absence de cadre professionnel »*. Depuis, tous les trois mois, je fais le point avec mon N+2 en présence du N+1. Il y a six mois un technicien mécanicien arrive d'un autre service pour les aider. *« C'est très bien, mais il ne connaît pas les Utilités. Début septembre un autre collègue les rejoint, qui a le même profil »*. L'équipe passe enfin de 3 à 5, mais 2 d'entre eux doivent apprendre complètement le travail : *« ils seront opérationnels dans un an, autonomes dans 1.5 ans »*.

Son responsable lui laisserait un peu plus d'autonomie. Monsieur François LARIMAL avec les autres techniciens participerait à l'élaboration technique du nouvel appel d'offre. Mais selon lui, l'entreprise n'a pas procédé à la définition des responsabilités de chacun contrairement à ses engagements lors de la réunion de médiation. *« Mes N+2 et N+1 doivent mettre en place les organigrammes ad hoc »*. Ce ne serait pas fait. *« Je n'ai pas signé pour faire un travail d'ingénierie support qui n'est pas spécifié ! Les responsabilités de chacun ne sont pas définies depuis deux ans malgré les engagements formels d'il y a un an. »*

Pour le médecin consultant, Monsieur François LARIMAL semble avoir pâti du défaut de son entreprise de mise en place de son obligation de résultat en matière de santé au travail le concernant ainsi

que son équipe de travail des Utilités. La surcharge de travail objective qui a été rencontrée au sein de son équipe n'a pas été arbitrée. Le collectif de travail y a été fragilisé. Cette situation difficile s'est déployée dans le cadre d'un changement de style de son management de proximité qui a privilégié les indicateurs, s'est éloigné de la compréhension de ce qui faisait difficulté dans le travail réel des techniciens très spécialisés des Utilités. La compétence professionnelle de Monsieur François LARIMAL a pu être un facteur de renforcement de la peur, pour son N+1, de sa propre méconnaissance.

Ces situations sont de plus en plus communes dans les entreprises et de nombreux travailleurs s'en protègent en se désengageant. Ce faisant, ils perdent en opérationnalité et leur entreprise en pâtit. Monsieur François LARIMAL ne peut se désengager professionnellement. Ce serait se trahir soi-même. Il est loyal à l'excès pour son entreprise. Il est alors écartelé entre deux représentations inconciliables qu'il ne peut arbitrer :

- D'un côté, il considère que son entreprise a failli à son encontre, et qu'elle est responsable de ne pas avoir arbitré des conditions de travail qui sont devenues préjudiciables à sa santé.

- D'un autre côté, il ne peut concevoir 'être déloyal à son entreprise, puisque travailler pour lui, c'est travailler en confiance avec son management et s'y engager tout entier. Et même dans les situations très difficiles avec un management en difficulté, il lui faut compenser, être « loyal » pour deux. Il ne pourrait imaginer de faire reconnaître en accident de travail son effondrement post-traumatique de début 2015 après un entretien d'évaluation, entretien qui l'a pourtant anéanti.

Alors, sa polarisation pour son droit à avoir une prise en charge thérapeutique par le psychosociologue attaché à son entreprise, sédimente bien cet écartèlement. Cet espace de soin illégal et interdit à son entreprise, cette dernière l'a pourtant financé sans le nommer ainsi. Cela signifierait sa responsabilité et de sa bonne volonté. Et c'est cette même entreprise qui n'arbitrerait pas complètement ses conditions de travail encore délétères !

Il n'est pas possible de construire sa santé en étant écartelé par l'injonction paradoxale,

- de la subordination loyale malgré tout,

- et de la confiance nécessaire, qui est subordonnée au respect de ses valeurs morales du beau travail avec un management technique compétent et juste.

La polarisation sur la prise en charge thérapeutique impossible d'un suivi psychologique par l'entreprise, est l'écho de la difficulté Monsieur François LARIMAL à trouver une issue nécessaire du côté de l'élaboration de règles professionnelles partagées avec ses collègues, pour pouvoir continuer à œuvrer sans atteindre à sa santé.

Le qualificatif de Burn-out est peut-être bien pratique, puisqu'il dispenserait ici d'analyser :

- d'une part ce qui fait concrètement difficulté dans son travail,

- et d'autre part de nommer un état de stress traumatique chronicisé, à l'origine d'une dépression professionnelle.

Mars 2017