

# Burn-out : comprendre et accompagner

## Des livres pour aller plus loin

Dominique Friard, Infirmier de secteur psychiatrique, propose une sélection d'ouvrages commentés pour approfondir le sujet.



### **Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés, de Marie Pezé**

Un ouvrage fondateur à l'origine des consultations « Souffrance et travail »

Marie Pezé, psychologue et psychanalyste, crée en 1997, à la Maison de Nanterre, la première consultation « Souffrance et travail ». L'intuition clinique, à l'origine de cette création repose sur la perception de tableaux cliniques inhabituels et dramatiques chez les patients qu'elle reçoit à sa consultation. Les symptômes rapportés par ces patients, tous reliés au monde du travail, présentent les caractéristiques des traumatismes de guerre, or, dit-elle, nous sommes en 1995 et aucun n'est allé ou ne vient d'un pays en guerre. Elle va donc se coltiner cette souffrance et mettre en place une méthodologie qui sera reprise par un nombre croissant de consultations « Souffrance et travail » qui couvre aujourd'hui presque toute la France.

*« Laisser mes patients décrire longuement leur travail semblait déjà dans un premier temps les ramener aux temps heureux où travailler transcendait leur identité. Bientôt avec un peu de méthode, le moment où leurs conditions de travail avaient basculé jusqu'à rendre le travail difficile, abîmé, infaisable, leur apparaissait avec clarté. Avec un peu de méthodologie et un réseau pluridisciplinaire, les sortir d'affaire était faisable. » (p.VII)*

Marie Pezé ne considère pas que la souffrance au travail soit le produit de la rencontre entre un harceleur et un harcelé. Elle se différencie en cela de Marie-France Hirigoyen (« Le harcèlement moral » (1)). « *La souffrance au travail est une pathologie à l'interface de la psychologie individuelle, des modèles économiques prévalents, de l'organisation du travail, des choix éthiques de notre société. Pour la comprendre et la prendre en charge, il faut convoquer de nombreux savoirs : l'économie, le droit, la psychologie, la sociologie, la philosophie, l'ergonomie, la médecine.* » (p. VI)

Dans cet ouvrage, elle nous invite à entrer dans son bureau, à prendre la chaise à côté de la sienne et à assister à la consultation avec elle. Que nous écoutions afin d'entendre l'extraordinaire impact du travail sur le corps et le psychisme. « *Le travail peut sauver. Il peut tuer aussi.* » (p.3)

### **L'histoire de Solange**

Nous découvrons d'abord deux femmes (Solange et Madame T.) qui se sont succédé, à la consultation, à un mois d'intervalle, toutes deux adressées par le même médecin du travail. Elles sont salariées dans la même entreprise, l'une est téléopératrice, l'autre est sa directrice. L'une a été harcelée, l'autre est harceuse.

Solange travaille dans la même entreprise depuis 35 ans. Elle a débuté comme secrétaire. Au fil de nombreux reclassements, de regroupements d'équipe qui aboutit à une compression régulière d'effectifs, de la multiplication des changements de procédure qui interdit de s'appuyer sur des acquis mémorisés tout en maintenant la cadence, elle est de plus en plus fragilisée. Tout s'aggrave quand des normes d'accueils sont imposées : elle doit répondre des formules types, avec un certain timbre de voix, des inflexions forcées supposées reconstituer un naturel commercial stratégique. « *J'ai dû ravalier mes années de métier d'accueil, tous mes savoir-faire ! Je sais être gentille. D'ailleurs je SUIS gentille et je n'ai pas besoin qu'on m'explique comment l'être au téléphone. Là, ces phrases écrites sur une fiche qu'il faut répéter à la virgule près, sans adaptation au client, qu'on lui débite comme un automate, c'est humiliant.* » (p.14) On lui adjoint un parrain pour lui apprendre à travailler mais dit-elle, « *il ne me passait aucune information par peur de perdre sa supériorité sur moi, dans un climat de rivalité incroyable.* » (p.15) Le parrain est rebaptisé « supercoach ». Le climat s'alourdit et le rythme de travail s'intensifie encore. Solange se retrouve dans la même situation que les téléphonistes observées par Le Guillant (2), après-guerre, dans la première étude de psychopathologie du travail. La surcharge de travail, les contraintes cognitives, l'absence de solidarité, la désobjectivation du poste entraîne une dégradation de la santé de Solange qui décompense dans la sphère gynécologique. Arrêtée trois mois, elle reprend son travail. Alors qu'elle veut s'installer au poste de travail où elle avait laissé ses affaires, ses crayons, ses fiches de travail personnelles, sa tasse de café, elle découvre la nouvelle directrice du site, Madame T qui lui signifie que suite à une nouvelle réorganisation du travail pendant son absence, elle n'a plus de poste de travail. Solange

demande à récupérer au moins ses documents professionnels, personnels et ses effets privés. Elle s'entend répondre par Madame T :

*« J'ai tout vidé, car c'était sans importance ! Quant à l'intérieur du tiroir personnel, je l'ai jeté à la poubelle.*

*-Même mes crayons, ma tasse à café ?*

*-Oui ! » (p.17)*

Solange perd connaissance et s'effondre sur le sol. Affolement général, appel du Samu, pompiers, médecin, brancards, scope et diagnostic rapide. Elle est évacuée à l'hôpital le plus proche. Elle passe très près d'un AVC et est depuis en arrêt maladie. Il n'est pas question qu'elle reprenne son travail. La poussée hypertensive est requalifiée en accident du travail.

### **Madame T, la harceuse harcelée**

Un mois plus tard, Madame T, désespérée, se présente à la consultation. Elle se sent responsable de ce qui est arrivé à Solange. Elle fait des crises d'angoisse tous les jours, dort mal. Elle s'avère même incapable de raconter son parcours professionnel. Tassée sur elle-même, hésitante, elle relate son histoire sans logique, ni chronologie. Marie Pezé s'y perd aussi. Une décompensation anxio-dépressive majeure avec une difficulté à situer le vrai du faux, le réel et l'irréel, le juste et l'injuste. Elle est au bord de la déréalisation. La parole ne permettant pas d'avancer Marie Pezé propose à Madame T de lui écrire. Peu à peu, au fil de lettres auxquelles la thérapeute ne répond pas, quelque chose d'une vie de femme émerge, s'extrait de la confusion organisée où elle s'était perdue. L'histoire de Madame T renvoie à la division sexuelle du travail qui a pour caractéristique l'assignation, prioritaire des hommes à la sphère productive et celle des femmes à la sphère reproductive. La captation par les hommes des fonctions sociales à fortes valeurs ajoutées (politiques, religieuses, militaires, etc.) repose sur deux principes organisateurs : il y a des travaux d'hommes et des travaux de femmes ; un travail d'homme vaut plus qu'un travail de femme. Plus le travail est le résultat d'une qualification, plus il apparaît comme qualifié, plus il est l'effet de capacités considérées comme naturelles (soigner par exemple), moins il est qualifié. Marie Pezé s'appuie sur l'expertise de la sociologue Danièle Kergoat (3) pour avancer sur le rapport social de sexe.

Madame T, dans ses lettres, décrit un parcours professionnel satisfaisant avant 1990. Elle est autonome dans la gestion de sa tâche, sa hiérarchie directe lui fait confiance. A partir de 1990, l'organisation du travail se radicalise. Il s'agit alors de « travailler à la japonaise » : pour Solange, productivisme effréné, intensification des cadences, multiplication des produits, management par la vérification, apprentissage de la disciplinarisation des corps ; pour Madame T adhésion à l'idéologie managériale, banalisation des techniques de management proches du harcèlement, intensification du travail, sémantique guerrière, organisation du travail au masculin neutre. Plus la taille

des équipes qu'on lui confie augmente, plus on demande à Madame T d'avoir un profil d'autorité. « *Dans l'entreprise, ils considèrent le stress comme un stimulant. Il est donc vivement conseillé à chaque cadre de le provoquer afin d'obtenir de meilleurs résultats.* » (p.22). Elle remet à sa thérapeute le guide de management destiné aux cadres de l'entreprise « *Change management* ». On y part de recherches neurophysiologiques sur les souris pour aboutir à la conduite du changement dans les équipes. « *Il n'existe du point de vue physiologique et neurologique que deux solutions et demie. On peut trouver des gens qui adorent prendre des risques. Ce n'est qu'une réponse partielle. Il existe deux solutions complètes. La première consiste à effrayer les gens. Cela peut paraître curieux, mais la peur force les gens à changer. Mais si vous utilisez la peur contre votre personnel, ça va vous coûter cher parce que vous devrez entretenir leur crainte. Tout le temps. Il existe une autre forme de motivation : la fascination pour une idée commune. Pour les cadres qui ne partagent pas votre vision, une seule réponse et elle est dure : ils devront partir.* » (p.23) Le chef direct de Madame T l'initie à ces pratiques managériales : « *On va vous donner quelqu'un et vous allez vous entraîner dessus. Vous avez la protection de la hiérarchie.* » (p.23). Un vrai cauchemar à la Stanley Milgram (4). Dans ce contexte, la tolérance à la souffrance infligée à autrui est érigée en critère de recrutement. Pour réussir, un cadre, un vrai, doit parvenir à ignorer la peur (et la souffrance), la sienne et celle d'autrui. Madame T explique : « *Une technique d'interrogatoire du salarié est introduite comme méthode spécifique de management. Pratiquée à deux, elle répond aux méthodes de déstabilisation de l'interrogatoire policier : niveau verbal élevé et menaçant, questions en rafales sans possibilité de répondre, climat d'accusation systématique, fausses sorties, durée prolongée de l'entretien, porte laissée ouverte sur le reste du service.* » (p.24). Il s'agit par cette technique d'obtenir la reddition émotionnelle du salarié et de tous ceux qui écoutent. Une pierre deux coups.

Seule femme dans un monde d'hommes Madame T doit renoncer à sa féminité. Elle est mise au ban. Elle n'est plus informée des réunions. Elle n'a plus de PC attribué, elle travaille donc sur le poste de quelqu'un d'autre. Les provocations sexistes se multiplient et amusent ses collègues. Chaque matin, un nouvel écran de veille s'affiche sur le PC de l'open-space. Toujours des images de femmes, de plus en plus déshabillées, des caricatures sexistes, humiliantes, dégradantes. Un matin, une image de vulve en gros plan occupe tous les écrans. Madame T se déssexualise, elle ne porte plus que des pantalons, elle supprime ses bijoux, sa coiffure devient neutre. Une aménorrhée s'installe. Elle renonce et correspond en tous points à ce que l'on attend d'elle : « *J'ai laissé ma souffrance de côté, et celle des autres aussi. J'ai appliqué le management qu'on me demandait d'appliquer. Au pied de la lettre.* » (p.31) Ainsi reconnue, elle a vite progressé, occupe des postes de plus en plus importants, jusqu'à la direction du centre où travaillait Solange. L'effondrement de celle-ci, sous ses yeux, a entamé sa cuirasse, sa propre souffrance a resurgi, impérieuse, nécessitant une prise en charge psychothérapeutique.

## **Des outils pour penser les blessures**

Nous suivons ainsi, pas à pas, quelques consultants confrontés chacun à un des aspects multiples de la souffrance au travail. Nous découvrons M. B, marbrier, agent technique dans une mairie, obligé d'exhumer les morts pour des transferts dans d'autres cimetières, Carole, secrétaire, aux prises avec un patron gravement obsessionnel, M. W cuisinier, réduit à rien par le passage à la liaison froide, Zaïra, Mouzina et Delphes, les trois serveuses du self, maltraitées, harcelées moralement et sexuellement (jusqu'au viol pour l'une d'elles), Yvon, le maltraitant, harceleur et beaucoup d'autres, telle que Fatima, la femme de ménage qui renaît grâce à l'écriture. Jusqu'à Marie Pezé, elle-même.

L'auteur ne se pose pas en maître. Elle décrit ses impasses, la nécessité où elle se trouve parfois de consulter des collègues, des auteurs qui ont exploré des domaines qu'elle ignore et que la problématique du consultant met en exergue. La pratique l'enseigne. Nous cheminons avec elle. Nous sommes percutés, tout comme elle, par la détresse, l'injustice, la souffrance.

En annexe, Marie Pezé présente différents outils susceptibles d'être utiles pour le thérapeute confronté aux souffrances nées du travail et de son organisation (liste des pratiques organisationnelles potentiellement pathogènes, méthodologie de l'entretien avec le harcelé présumé, tableau clinique spécifique, indicateurs objectifs de souffrance au travail, acteurs de prise en charge et liste non exhaustive des consultations spécialisées dans la prise en charge de la souffrance au travail).

Un ouvrage dur (parce qu'il décrit une réalité dont ne voulons rien savoir) et passionnant.

• **PEZE (M), *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés*, Champs Actuel, Flammarion, Paris, 2010.**

- 1- HIRIGOYEN (M.F), *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*. Syros, Paris, 1998.
- 2- LE GUILLANT (L), *La névrose des téléphonistes*, in *Le drame humain du travail. Essais de psychopathologie du travail*. Erès. Ramonville Saint-Agnes, 2006.
- 3- KERGOAT (D), *Le rapport social de sexe. De la reproduction des rapports sociaux à leur subversion*, in *Actuel Marx*, n° 30, pp.85-100, PUF, 2001.
- 4- MILGRAM (S), *La Soumission à l'autorité : Un point de vue expérimental* [« Obedience to Authority : An Experimental View »], Calmann-Lévy, 1994, 2<sup>e</sup> éd.

## Quand le travail vous tue, d'Aude Selly

Le témoignage d'une jeune femme, chargée des ressources humaines, qui implose au travail. Le style, tout autant que le contenu lui-même, nous entraîne dans un rythme toujours plus effréné.

Aude, 33 ans, recrutée pour assurer le suivi en ressources humaines de plusieurs magasins d'envergure internationale se retrouve seule à devoir gérer une multitude de problèmes administratifs, juridiques, relationnels et humains alors que sa hiérarchie semble lointaine et peu concernée. Elle est confrontée à un stress de plus en plus considérable, stress qui l'écrase d'autant plus qu'elle multiplie les heures. Elle s'épuise au travail avec tout ce que cela suppose de troubles somatiques et psychiques, et, fait une tentative de suicide. Elle tente de se reconstruire, notamment par l'écriture de cet ouvrage.

Il existe plus d'un point commun entre le vécu de Madame T, rencontrée par Marie Pezé (1), et celui d'Aude. Leur reconstruction, à toutes deux, passe par l'écriture. Le récit de Madame T est, au départ, sans logique ni chronologie, le texte d'Aude garde des traces d'une période où il n'y aurait plus eu ces repères.

*« Je suis dans le cabinet d'un médecin. Je suis en larmes. Il me pose des questions et me dit que je fais un début de burn-out. C'est la première fois que j'entends ce terme. »* (p. 18)  
Aude ne comprend pas.

*« Vous devez vous arrêter absolument, sinon vous allez dans le mur.*

*- Quel mur ? Mais je suis juste fatiguée, ça va passer, je ne peux pas m'arrêter, ce n'est pas possible. Je suis partie en week-end, je me suis amusée, un peu trop sans doute ? J'ai mal dormi, je rentrerai tôt pour rattraper mon manque de sommeil.*

*- Vous pensez que vous serez productive dans l'état où vous êtes, là ? Devant moi ? Vous pensez qu'il ne s'agit que d'un coup de fatigue ?*

*- ...*

*- Je vous recommande un arrêt de 15 jours. Pas moins.*

*- 15 jours ??? »* (pp. 18-19)

Dans la tête d'Aude, c'est la panique.

*« Mon Dieu, qu'est-ce que je vais leur dire ? J'aurai encore plus de boulot après ; mais quel cauchemar, 15 jours. Il faut que j'envoie les informations à la paye, qui va s'en occuper ? 15 jours, au secours ... »* (p.19)

Le médecin poursuit imperturbable :

« *Oui et vous devriez prendre cela très au sérieux. Vous devez en parler à votre direction, c'est anormal. Vous ne tiendrez pas 6 mois comme ça.* » (p.19) C'est quasiment un langage de sourds.

« *Mais je leur en ai déjà parlé ! Ils n'ont rien entendu, rien vu. Et aujourd'hui, à qui parler ?* » (p.19)

L'épuisement professionnel, c'est à la première personne qu'Aude Selly le décrit. Ainsi que l'écrit le psychiatre B. Font Le Bret dans la préface de l'ouvrage : « *Je sais que beaucoup de mes patients vont se retrouver dans son écrit.* » (p.12) Retour en arrière.

Pendant ses études, afin de payer ses factures, Aude prend un job à temps partiel dans une chaîne de pizzerias. Elle y prend goût. Le travail « temporaire » se transforme en CDI. Elle devient manager et se passionne pour la gestion des ressources humaines. Elle doit se débrouiller seule pour obtenir un financement. Dans la chaîne de pizzeria aussi, les décideurs promettent beaucoup mais tiennent peu. Elle finit par décrocher « le poste idéal » : « *Je ne peux vous décrire à quel point j'étais heureuse, fière, et si enthousiaste. Je savais où j'allais, mon ambition, commencer avec le magasin le plus important, le flagship, puis élargir le périmètre aux autres magasins. C'était ce que je voulais par-dessus tout. Devenir Responsable RH Opérationnelle pour le France, le back-up de ma « boss ».* » (p.21). Aude va vite déchanter.

Elle a tellement de travail qu'elle y pense sans cesse, elle en rêve même la nuit. Au bout de six mois elle souffre de sa première névralgie. Toute investie dans sa tâche, elle fait très peu de pauses, elle mange sur le pouce, souvent devant son ordinateur. Elle prend 18 kilos. Les troubles cognitifs (concentration, mémoire, etc.) succèdent aux troubles habituels liés au burn-out. Deux ans après son entrée dans l'entreprise, sa responsable est licenciée et remplacée par un jeune « gamin » pistonné. Elle aurait dû succéder à son ancienne responsable. Une promesse non tenue de plus. A partir de là, Aude commence à se dévaloriser, à se comparer à lui, à se dire qu'elle est nulle. Pour tenir, elle invente la stratégie de son journal du positif qu'elle remplit tous les soirs. Malgré les couleuvres qu'elle avale, elle se sent pousser des ailes : « *Ne retiens QUE le positif. Parfois il n'y avait qu'une ligne.* » (p. 71) Ce journal donne son rythme au récit qui avance par petites notations. Des phrases brèves. Des phrases essouffées qui permettent de partager le rythme effréné d'Aude qui se bat, encore et encore jusqu'à se consumer elle-même, jusqu'à la tentative de suicide. Pas le temps pour penser, zapper le négatif, simplement écrire la petite chose positive de la journée, s'y arc-bouter pour continuer.

Un livre qui parle, derrière le parcours singulier d'Aude Selly, de toutes les personnes victimes de burn-out, de toutes les personnes pressurées, broyées par une organisation de travail constamment plus folle. Parfois, elles disent même merci.

• **SELLY (A), *Quand le travail vous tue, Histoire d'un burn-out et de sa guérison. Témoignage.* Maxima, Laurent Du Mesnil Editeur, Paris, 2013.**

1 – PEZE (M), *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés*, Champs Actuel, Flammarion, Paris, 2010.

## **Le harcèlement au travail. Mémoire d'un combat, d'Elisabeth Des**

Le mémoire de combat d'une urgentiste harcelée qui prend la parole au nom de toutes les victimes de harcèlement.

Elisabeth Des a été urgentiste à l'hôpital Purpan à Toulouse pendant seize ans, de 1985 à 2000. Elle est évincée du service des Urgences en novembre 2000 après quatre années de pression. Elle est aujourd'hui pneumologue-allergologue en libéral à Cugnaux (31).

Si l'ouvrage d'Aude Selly (1) est centré sur son vécu propre, Elisabeth Des s'ouvre aux réalités du monde du travail actuel. Elle contacte Peugeot-Mulhouse, le Technocentre, le Centre Hospitalier de Nantes afin que son mémoire constitue une trace des souffrances endurées par des salariés dont la santé physique et psychique est mise à mal par l'entreprise et son fonctionnement. Inutile de préciser que son approche est politisée.

L'ouvrage débute par l'évocation des temps heureux. Elisabeth décrit longuement ce moment où travailler aux Urgences transcendait son identité. Elle raconte le moment où ses conditions de travail ont basculé. On retrouve la méthodologie recommandée par Marie Pezé (2). Pour Elisabeth comme pour Aude Selly (1), il s'agissait d'un service « idéal » : *« Il était le seul à pouvoir [me] permettre de côtoyer dans la même journée des patients de tous âges, de toutes professions, de tous niveaux socioéconomiques présentant les tableaux cliniques les plus variés, tant en ce qui concernait le degré de gravité que la symptomatologie. C'était le seul qui [m'] évitait de trop « [m'] enrfermer dans l'exercice de [ma] spécialité. »* (p. 10) Elle était Attachée à ce service. *« Pour une pneumologue passionnée par l'Allergologie, l'activité d'urgentiste est particulièrement précieuse, en permettant la prise en charge la plus complète possible du patient mis en danger par sa pathologie allergique. »* (p.17) La lune de miel dure onze ans. L'atmosphère de travail se dégrade progressivement. Elle est confrontée à diverses pressions. La première tentative de déstabilisation psychologique a lieu fin 1996, par une collègue, alors que sa mère vit ses derniers instants. Les choses se dégradent encore, fin 1998, avec de nouvelles attaques personnelles sur sa vie privée et une « soi-disant dépression ». Le 13 janvier 1999, lors d'une période de convalescence, elle subit la visite dans son appartement à usage mixte du futur chef de service des Urgences et de la surveillante qu'elle connaissait depuis quinze ans. Le confrère, forcément grand spécialiste en psychiatrie en tant qu'urgentiste lui soutient qu'elle est déprimée et lui conseille de suivre une psychothérapie de soutien, tout en lui demandant une partie de ses vacances. Après son départ, la surveillante contraint quasiment Elisabeth, médecin urgentiste donc, à prendre un rendez-vous avec un psychiatre, rendez-vous annulé peu après. Elle reprend son service quatre jours plus tard. C'est le début d'une forme collective de harcèlement. On retrouve les quatre formes de harcèlement décrites par Elisabeth Grebot (3) : le harcèlement organisationnel, le harcèlement stratégique, le harcèlement individuel et le harcèlement groupal. Ces différents types peuvent se produire dans tous les sens : de la hiérarchie vers un employé mais aussi des employés vers un supérieur ou

entre employés de même groupe. À l'heure actuelle, le harcèlement n'est pas un problème de perversion narcissique (même s'il est permis de se poser la question vu l'attitude de son chef de service), il masque le plus souvent des modes de management qui poussent les gens à bout, vers la démission pour éviter les licenciements. Le harcèlement est donc un problème structurel ou organisationnel, économique, managérial et politique. C'est ce que va tenter de mettre en évidence Elisabeth Des dans son mémoire d'un combat qui est celui de nombreux salariés. Le retrait de ses trois dernières vacances par son chef de service met le feu aux poudres. Elle se bat. En 2002, elle veut saisir la justice en déposant une plainte pour harcèlement moral mais la procédure ne démarre jamais. Lorsqu'elle prend conscience que les violences psychologiques et les pressions exercées sur les soignants en milieu hospitalier peuvent se solder par des suicides comme cela a été le cas pour le docteur Martine Marchand, anesthésiste toulousaine, elle décide d'aller au-delà de son combat personnel. Elle découvre que le harcèlement moral est un mode de management, couramment pratiqué dans le milieu médical. Avec la privatisation du secteur de la santé, les soignants subissent des pressions énormes et des conditions de travail parfois proches de la torture mais ils n'osent pas parler. De 2001 à 2013, année après année, elle dépeint les étapes de cette prise de conscience qui va largement au-delà du monde de la santé.

• **DES (E), *Le harcèlement au travail. Mémoire d'un combat*. Editions les points sur les i. Paris, mai 2013**

- 1- SELLY (A), *Quand le travail vous tue*, Histoire d'un burn-out et de sa guérison. Témoignage. Maxima, Laurent Du Mesnil Editeur, Paris, 2013.
- 2- PEZE (M), *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés*, Champs Actuel, Flammarion, Paris, 2010.
- 3- GREBOT (E), *Agir contre le harcèlement moral au travail*, Le Cavalier Bleu, coll. Idées Reçues Grand Angle, Paris, 2010.

### **Burn-out, Revue Ravage, hiver 2013**

Apparu au XII<sup>e</sup> siècle, le mot « travail » dérive du latin *tripalium* qui désigne, à l'époque romaine, un instrument de torture à trois pieux servant, entre autres usages, au supplice des esclaves insoumis. Il a longtemps décrit l'état de celui qui souffre, une activité pénible. Le syndrome de *burn-out* défini comme état de fatigue chronique, de dépression et de frustration apporté par la dévotion à une cause qui échoue à produire les récompenses attendues et qui diminue l'implication au travail n'est-il que l'effet normal d'une activité salariée ? La revue *Ravages* consacre au burn-out son dernier dossier de 2013. Différentes explications au phénomène sont proposées : impératif de dévotion et d'amour qui rend le travail impossible, diktat totalitaire de la vitesse qui nous rend étranger à nous-mêmes, devoir d'omniprésence électronique qui exige une constante

disponibilité, stimulation des salariés par un stress permanent... La tyrannie des nouvelles évaluations des tâches fondées sur leur prétendue objectivité rend malade et tue parfois. La lutte des classes ? Non, la neurobiologie a les médicaments pour traiter tout ça ! Un dossier passionnant.

• ***Burn-out***, in **Ravages, Les amoureux des genres humains, n°10, Hiver 2013, Nova.**