

DOSSIER

ILS SE TUENT AU TRAVAIL...

COMMENT ÉVITER LE BURN OUT



Ils sont de plus en plus nombreux à être victimes de ce syndrome d'épuisement professionnel qui consume le corps et l'esprit.

Le fléau, qui menace trois millions de Français, n'est pourtant pas une fatalité.

Enquête

PAR CÉCILE DEFFONTAINES AVEC COLETTE MAINGUY

AVEC
Europe 1



Mon père était agriculteur. Il en est mort. » La campagne n'est bucolique que pour ceux qui n'y travaillent pas. Les autres, elle les épulse, parfois jusqu'à les réduire en poussière. Christian Bergeon avait 45 ans quand il a avalé des pesticides. Il s'est écroulé sur le lit de son fils Edouard. C'était deux années après son burn-out, son « craquage » à la suite de l'épreuve de trop. En 1997, une terrible explosion au gaz met le feu à l'exploitation familiale. « Pendant un quart d'heure, à deux, mon père et moi, on a essayé de tout sauver, les chevreaux, la volaille, du matériel... raconte Edouard, 13 ans à l'époque (1). Puis il m'a dit stop. Il était là, les bras ballants. Sans énergie. Comme un boxeur K.-O. debout. Ensuite, il s'est enfoncé. » Après quinze années d'aléas météo, de dégringolade des cours et de dettes à honorer, Christian n'avait plus la force de se battre. Sans un mot, il s'est recroquevillé dans son lit comme un escargot. Le mois qui a suivi, il est entré en maison de repos. Puis ce fut l'hôpital psychiatrique. Les calamités ont eu raison de ce grand gaillard moustachu, forte personnalité capable de faire rire toute une assemblée

villageoise, perfectionniste, debout à 6 heures, jamais couché sans une dernière inspection de sa ferme, sans un dernier regard sur ses petites chèvres, si délicates à élever. Christian aura trimé des journées de dix-sept heures. Jamais de bord de mer pour souffler un peu. La ferme, tout le temps. Comme une malédiction.

Christian est l'une des victimes du burn-out. Cramé. Comme une bougie à la flamme trop vive brutalement soufflée. C'est dans les années 1970 que le terme – issu du verbe *to burn out*, « se consumer » –, est apparu aux États-Unis, avec la découverte d'un fléau qui détruit les êtres, corps et esprit. Pendant des mois, voire des années. « Les gens sont parfois victimes d'incendie, comme les immeubles. Sous la tension produite par la vie, leurs ressources internes en viennent à brûler comme sous l'action des flammes, ne laissant qu'un vide immense à l'intérieur, même si l'enveloppe externe semble plus ou

moins intacte », explique le psychanalyste Herbert J. Freudenberger en 1974. Depuis, le feu ne cesse de se propager. Ils sont de plus en plus nombreux à décrire cet étonnant syndrome d'épuisement professionnel : une immense fatigue autant psychique que physique qui les a saisis un beau jour, quasi sans prévenir. Ne reste plus qu'une coquille creuse, comme un squelette d'insecte vide de sa substance. « Ce matin-là, j'étais dans mon lit. J'ai pensé : "Lève-toi." Mais pas un muscle ne répondait, comme si ma tête et mon corps n'étaient plus reliés. J'étais devenue une loque, raconte entre deux sanglots Marie, 43 ans, ex-professeure en bac pro au bout du rouleau. Intellectuellement, j'ai sombré. Je me perdais même au supermarché. » « C'est comme une overdose, tu débordes », se souvient Antoine (2), alors rédacteur en chef dans une émission de télé en vue. Lessivé par l'abattage de reportages montés à la chaîne, tyrannisé par la courbe des audiences,

DÉLIVRE-NOUS DU MAIL!

ALERTE AU MULTITÂCHE

La multiplication des outils high-tech, en particulier la messagerie électronique, favorise l'épuisement

Il a fini par tout lâcher : « La souffrance était érigée en norme. J'ai refusé ça. C'est un réflexe de survie. Tu craques pour te sauver. » Des cohortes de médecins, des bataillons de profs, des régiments de policiers ou de managers : selon une étude parue fin janvier du cabinet Technologia, expert en prévention des risques professionnels, pas moins de trois millions de personnes, soit 12,6% des actifs, seraient directement menacées!

Combien sont-ils, ces sacrifiés? Impossible à dire. En 2007, le Réseau national de Vigilance et de Prévention des Pathologies professionnelles a évalué à 15 000 le nombre de maladies psychiques principalement liées au travail. Soixante-quatre cas ont été reconnus comme maladies professionnelles en 2010, 94 en 2011, une paille en apparence, mais rares sont les épuisés qui entament des procédures longues et fastidieuses. « C'est plutôt 25 000 à 30 000 par an, avance Jean-Claude Delgènes, directeur du cabinet Technologia. Nous estimons le coût des arrêts de travail pour burn-out entre deux et trois milliards d'euros. » Lui plaide pour l'inscription du syndrome d'épuisement professionnel (SEP) dans un nouveau tableau des maladies professionnelles, ce qui faciliterait sa reconnaissance. Ce nouveau front qu'est devenu le monde du travail recrache ses soldats un à un. Souvent vaillants, consciencieux, appliqués, surinvestis. « Avant, dans nos cabinets, on entendait parler des problèmes du corps, du couple, des enfants. Maintenant, les gens sont en boucle sur leur boulot, constate Brigitte Font Le Bret, psychiatre. Il faut voir le nombre de personnes qui disent : "Ce n'est pas un métier pour moi, je me suis trompé, je veux être ébéniste ou coach." Non, c'est juste qu'on les a trop pressés comme des citrons, sans leur donner la reconnaissance qu'ils attendaient. »

La maladie des bons élèves

Alors les médecins dégagent leurs feuilles d'arrêt maladie, quitte à se faire rembarrer par ces salariés perfectionnistes, incapables de se reconnaître une faiblesse avant de toucher le fond. « M'arrêter trois semaines? Mais ça va pas la tête? Je n'ai jamais pris d'arrêt de travail de ma vie! Voilà comment j'ai réagi », raconte l'ex-ingénieur Laurent Sarrazin, qui a pourtant

« J'ai l'impression d'être une machine », déclare Dominique Gibert, directrice des Editions Diatèino. Le comble, c'est que j'obéis à des machines comminatoires. Elles m'interpellent tout le temps, même en vacances. » Et l'éditrice de l'étonnant livre « Jazz et leadership » d'expliquer : « J'ai toujours l'impression que j'ai raté quelque chose d'important. Je suis dans un brouillage des urgences. » Et pour cause, Dominique Gibert passe ses journées à jongler entre ordi, smartphone et tablette, où s'affichent en vrac les SMS, les tweets, la page Facebook et LinkedIn de la maison d'édition qu'il faut actualiser et animer sans cesse, les tableaux Excel des fiches de paie, du stock, de la comptabilité et bien sûr les mails déferlant en cascade. « L'avalanche de mails simples ou en copie est très anxiogène. Je me rends compte que toutes les cinq minutes j'interromps ce que je fais pour les checker. Je me sens coupable de quelque chose de diffus. » Pour Didier Truchot, professeur de psychologie sociale du travail et de la santé à l'université de Franche-Comté (1), le travail morcelé, ajouté à la surcharge d'informations que l'on doit traiter immédiatement et seul, puisque les interlocuteurs sont absents, provoquent une

accumulation de « micro-stresseurs ».

« Ces derniers conduisent au burn-out, explique-t-il. Les personnes arrivent au stade final de leurs facultés d'adaptation progressivement mises à mal. Le cerveau n'est pas fait pour le multitâche. » Et pourtant, selon Sylvia Di Pasquale, rédactrice en chef de Cadremploi.fr, les grandes entreprises font pression sur leurs salariés pour qu'ils soient de plus en plus réactifs à toutes les sollicitations, et ce en temps réel : « Notamment dans la finance, même si les grandes banques se remettent en question pour revaloriser leur image. Mais, ils sont encore nombreux, les salariés de ce secteur, à gérer quinze fenêtres ouvertes sur l'écran de leurs ordis jusqu'à pas d'heure. » Ce qui fait dire au psychiatre Christophe Bagot que « la destruction du rempart entre vie professionnelle et la vie privée est la voie au burn-out et a des conséquences cardiaques majeures ». Pas sûr que le projet de loi interdisant les mails après 18 heures pour les cadres soumis au forfait jour change grand-chose.

COLETTE MAINGUY

(1) Auteur d'« Épuisement professionnel et burn-out » (Ed. Dunod, en cours de réédition) et contributeur du « Dictionnaire des risques psychosociaux » (Seuil).





DE LA SOUFFRANCE À L'INDIFFÉRENCE

TEMPÊTE SOUS UN CRÂNE

Après avoir été sursollicité, le cerveau "s'éteint" progressivement

« Le burn-out est un processus lent, insidieux, qui s'accomplit par étapes sur quelques mois, parfois des années. On commence à comprendre ce qui se joue dans le cerveau quand il advient », explique le professeur Yves Agid (1), cofondateur de l'Institut du Cerveau et de la Moelle épinière, sise depuis 2010 dans l'enceinte de la Pitié-Salpêtrière, à Paris. Les personnes atteintes de ce syndrome ressentent presque toutes une intense fatigue suivie d'une lassitude anxieuse et d'une grande souffrance. L'angoisse se transforme en épuisement psychique et moteur. La souffrance se mue en indifférence à l'environnement et aux sentiments, ce qui n'est pas comparable à la dépression. « Puis c'est la rupture, tranche Yves Agid avant de détailler le mécanisme de l'arrêt brutal: les moteurs de ce que nous appelons les quatre éclairateurs, c'est-à-dire l'attention, la motivation, l'humeur et la vigilance, sont à l'arrêt. Ces éclairateurs fondent nos comportements. Ils sont présents à tous les stades: conscient, préconscient et subconscient. » Le neurologue décrit l'arrêt des quatre éclairateurs comme un dysfonctionnement alarmant du tronc cérébral. Ce dernier est situé au-dessus de la moelle épinière, sous le cerveau. De là naissent des neurones parmi les plus anciens dans l'évolution depuis 800 millions d'années. Ces neurones sécrètent quatre molécules vitales, la noradrénaline, la sérotonine, l'acétylcholine et la dopamine. « Les neurones et leurs molécules se projettent dans le cortex cérébral qui gère nos comportements non automatiques, comme la réflexion, mais aussi dans les noyaux gris centraux, responsables de nos automatismes », explique Yves Agid. Ces mêmes neurones, en se projetant, activent ou bloquent l'ensemble du programme cognitif des quatre éclairateurs – qui sont, rappelons-le, les moteurs de l'attention, la motivation, l'humeur



et la vigilance. Ainsi, quand les systèmes de neurones se dérèglent et diminuent leur activité pour des raisons liées à l'environnement, ils bloquent le cortex cérébral et les noyaux gris centraux. « A terme, c'est le burn-out, les moteurs des quatre éclairateurs sont grillés », conclut Yves Agid.

COLETTE MAINGUY

(1) Auteur de « l'Homme subconscient. Le cerveau et ses erreurs », Robert Laffont.

fini par accourir dans le cabinet de son généraliste, après avoir craqué une deuxième fois, au bureau (3). Car ce mal frappe les proactifs, les cadors contents d'abattre leur tâche ou qui culpabilisent trop pour mettre des limites: ceux dont l'identité même se joue au travail. « C'est la maladie des forts », estime Aude Selly (4), cadre en ressources humaines (RH), qui a fait un burn-out sévère. « Ça frappe les éléments moteurs, les leaders qui partent en croisade », estime Laurent Sarrazin. Cet ancien manager fourmillait de projets: « C'est ma passion qui m'a consumé. Je trouvais les autres mous du bulbe. Ça n'avancait pas: j'étais devenu un puits sans fond de frustration qui a explosé. » Ils serrent les dents plutôt que d'écouter les signaux d'alarme que leur lance leur corps (maux de dos, problèmes de peau, de sommeil...).

On ne s'embrase pourtant pas avant un crépitement d'étincelles. Le processus suit quatre phases. 1. Une suractivité: la personne « tape dans la butte », décrit Jean-Claude Delgènes, mais elle est contente; elle se fatigue mais récupère. C'est la période bénie du « siffler en travaillant ». 2. Un sentiment de toute-puissance: elle fait des sacrifices, notamment sur sa vie privée, sans en prendre conscience et avec optimisme. « J'étais ambitieuse, je me sentais même pousser des ailes. J'avais envoyé un mail disant: "Je postule pour cet emploi de DRH. Je déchire!" J'étais dans un état d'euphorie », se souvient Aude Selly, qui consacrait, estime-t-elle, 80% de son temps à son job. 3. Une frénésie: la future victime travaille sans relâche, convaincue qu'elle y est obligée. Elle le fait, mais sans plaisir aucun et avec la certitude d'être enchaînée; elle passe en pilotage automatique et s'isole. C'est la période Sisyphe asservi à son rocher. L'être surpuissant est alors une bombe à retardement. 4. Un effondrement: épuisées, les victimes d'un burn-out ne peuvent plus se lever, errent comme des zombies. Devant un journal, certaines ne s'accrochent plus qu'aux images, incapables de lire la moindre ligne. Après la déflagration, le plongeon. « Le pétard a explosé un soir, à la maison, dit Laurent Sarrazin. Je me suis écroulé en larmes. Jamais je ne pleurais. Moi, un homme, un manager, un ingénieur

apporteur de solutions! La honte. J'étais comme un petit bateau dans un tourbillon. »

«Je me réveillais en suffoquant»

Le phénomène a d'abord été repéré chez des professionnels très engagés auprès des autres, comme ces travailleurs sociaux confrontés aux rechutes des toxicomanes dont ils s'occupent, ou ces infirmières s'épuisant autour de moribonds. Aude, la responsable des RH, était, elle, éreintée par ces « personnes que leurs managers ne reconnaissent pas » et qui venaient toujours la voir pour déverser leur trop-plein d'inquiétude. C'est elle qui a fini par être submergée... « Le corps peut encaisser de travailler beaucoup, si l'on est satisfait du résultat final, estime Brigitte Font Le Bret. Mais une aide-soignante qui court toute la journée et part à 21 heures passées sans avoir changé la couche d'une personne âgée va se sentir très mal. C'est lorsque l'épuisement physique se combine à une souffrance éthique que le burn-out guette. » « Il surgit quand l'individu additionne un travail excessif, sans récupération, et un travail compulsif, car il se dit qu'il ne peut pas faire autrement que beaucoup travailler: ou parce qu'il a trop à faire, ou par crainte du licenciement, ou encore parce que c'est son caractère », renchérit Jean-Claude Delgènes.

Raoul Dirévie, 37 ans, a été « capturé » par sa vocation d'institut, son rêve. Dans « l'École, ma maîtresse » (5), il raconte sa relation d'amour à mort avec son travail. L'enthousiasme des premières années, à construire ses cours ex nihilo et à essayer toutes les méthodes pédagogiques. Du 7 heures-minuit. « Je ne me satisfaisais jamais de ce que j'avais fait. J'étais habitué à être inépuisable. » Puis le crash. La polémique sur la baisse du niveau d'orthographe et de lecture l'achève. « Là, j'ai senti que le comportement des parents à notre égard avait changé. Si certains retiraient leur enfant de ma classe, je le vivais très mal. Le décalage entre mon investissement et cette société qui nous serine que nous avons plein de vacances est devenu ingérable. Un soir, j'ai bu une bouteille d'apéritif en cachette, pour me mettre dans l'incapacité d'aller au travail. Je n'ai pas su expliquer pourquoi. J'ai eu trois semaines d'arrêt. Ça m'est arrivé une seconde fois,

quelques mois plus tard. Mon corps et mon mental ont cédé. Je me suis enfui de chez moi un matin en faisant semblant d'aller travailler. J'ai pris la voiture, j'ai roulé. J'avais emporté des somnifères. Je me suis arrêté et j'ai tout avalé. J'ai été retrouvé inconscient par les gendarmes. » Raoul est toujours en arrêt de travail, avec ce mélange de peur et d'envie de retourner en classe. « Pendant leurs deux premières années d'exercice, 10% des enseignants sont déjà en burn-out, ont constaté Laurence Bergognat et Nicole Rasclé, enseignantes-chercheuses à l'université de Bordeaux et auteurs d'une étude portant sur 744 professeurs débutants. Ils se réfugient alors dans des stratégies défensives: un enseignement autoritaire et punitif et une

APPEL

Le cabinet **Technologia** a lancé un appel pour créer trois nouveaux tableaux de maladies professionnelles liées à l'épuisement. Il a déjà rassemblé près de 6 000 signatures. appel-burnout.fr

sous-évaluation du niveau des élèves. »

Marie y a cru, pourtant, aux belles valeurs du professorat. Sans cesse, elle s'est répétée comme un mantra les « dix compétences de l'enseignant », ses dix commandements à elle. Avant de réaliser avec désarroi qu'elle ne les respectait plus. « J'avais l'impression de mentir aux élèves et de me mentir à moi-même. » La jeune prof a sombré après avoir vainement tenté de préparer des lycéens à un nouveau bac pro pour lequel elle ne s'estimait pas armée. « On me demandait d'enseigner des matières que je ne maîtrisais pas. Pour construire une heure de cours, je mettais entre cinq et dix heures. Et mes élèves n'accrochaient pas. Beaucoup ne venaient plus. Je déployais beaucoup d'efforts pour



rien. » Elle s'est épuisée à leur chercher des stages. « On me claquait la porte au nez. Pendant les vacances, j'ai fait des crises d'angoisse. J'avais l'impression qu'on m'étranglait. » La prof dénonce alors les dysfonctionnements de ce programme pour lequel elle ne dispose d'aucun manuel, alerte son inspectrice d'académie, crie son malaise. Rien n'y fait. « J'ai commencé à faire des cauchemars ignobles. J'étais dans un cylindre rempli d'eau avec mes élèves. Je tentais de les remonter à la surface, mais l'inspectrice m'enfonçait la tête dans l'eau. Je me réveillais en suffoquant. » La descente aux enfers va durer un an, jusqu'au crash. Son cas a été reconnu comme un accident du travail.

Insatisfaction et culpabilité

Le coupable? Le travail, avec son organisation défailante, ses changements

de cap imprévus, ses injonctions contradictoires. « C'est ce dernier qu'il faut soigner, pas les personnes, s'agace Brigitte Font Le Bret. On leur dit: "Mais tes parents ne t'ont jamais appris à dire non?" Et on les culpabilise. » « Il existe entre un salarié et son employeur, au-delà du contrat de travail formel qui les lie, un contrat implicite qualifié de "psychologique": un ensemble d'attentes et d'obligations plus ou moins conscientes sur ce qu'ils se doivent l'un à l'autre, explique Mickaël Naulleau, chercheur en management et gestion des ressources humaines à Audencia Nantes. Ce contrat évolue dans le temps, en particulier lorsque l'organisation du travail subit des transformations. Tant que ces changements ne causent qu'une brèche dans son contrat psychologique, l'employé parvient à s'adapter au nouveau contexte profes-

sionnel. Mais s'ils touchent à quelque chose qui fait vraiment sens pour lui, l'employé éprouvera alors une profonde violation exprimée par de la colère, du ressentiment et pourra être contraint de faire le "deuil" de la situation passée. Aujourd'hui, les changements dans les entreprises étant quasi permanents et importants, le temps nécessaire au deuil risque de ne plus être suffisant et les salariés éprouveront toujours plus de souffrance. » Sans parler de cet idéal imposé comme une norme. Mort aux spécialistes! Il faut être tout-terrain, polyvalent, multitâche. Cette sollicitation incessante est insupportable pour le cerveau (voir p. 76). Le nouveau monde du travail, obnubilé par la polyvalence, n'en a cure. Concurrence oblige, le salarié doit frôler la perfection.

BLUES DU VERT

Les agriculteurs sont les premiers concernés par le burn-out: 24% d'entre eux souffrent d'épuisement dû à leur activité et un exploitant se suicide tous les deux jours. Suivent les artisans, les commerçants et les cadres.



« Il fallait toujours faire plus, faire mieux, être le plus fort. On nous organisait même des stages pour développer notre "âme de combattant" », soupire Michèle, 55 ans, ancienne visiteuse médicale, 500 kilomètres de bitume avalés chaque jour avant de s'effondrer. « Je vivais un décalage entre mes valeurs et ce qu'on me demandait de faire : raconter des conneries aux médecins. Comme recommander un nouvel hypertenseur qui coûtait deux fois plus cher, tout ça parce que le précédent tombait dans le domaine public. Les effets secondaires ? Il ne fallait pas en parler. Quand j'ai expliqué que je n'étais pas d'accord, on m'a répondu que je perturbais mes jeunes collègues. » Michèle devient agressive, dit ses quatre vérités à sa chef. Et finit par sortir de ses gonds. Le médecin du travail la classe en « inaptitude temporaire totale ». C'était au printemps 2011. Elle n'a jamais repris. « Je ne pouvais plus faire mes courses dans un magasin. Trop de bruit, trop de sollicitations : il fallait que je dorme deux jours pour m'en remettre. J'étais une larve. » Si elle est peu à peu parvenue à sortir de chez elle, c'est grâce à son chien et son goût pour les promenades. « Sans lui, je serais restée dans mon trou. »

Car il faut bien remonter la pente. Le « craquage » est comme une météorite qui souvent fait changer d'orbite. Laurent a fondé un cabinet de coaching en entreprise et s'adonne à la méditation : « Si je ressens comme un fil qui encercler mon cerveau, je lève le pied pour ne pas refaire un burn-out. » Aude est devenue consultante RH en protection de la santé au travail. « Plus vite vous explosez, plus vite vous vous reconstruisez », estime-t-elle. Michèle, elle, aide en bénévole des salariés sur le point d'être licenciés. Et a retrouvé son élan vital : elle s'est lancée dans des travaux. « J'ai acheté une perceuse, je ponce, je m'active deux heures par jour. » Michèle a déjà refait... son bureau. ■

(1) Auteur du documentaire « les Fils de la terre ».

(2) Certains prénoms ont été changés.

(3) Voir « Comment j'ai réussi mon burn-out », Editions Kindle.

(4) Auteur de « Quand le travail vous tue », Editions Maxima.

(5) Editions Copernic.

BABY BOUM !

DIS, MAMAN, POURQUOI TU CRAQUES ?

Le syndrome touche aussi les mères trop exigeantes avec elles-mêmes. À force de vouloir tout concilier, elles s'écroulent

À la naissance de ses jumeaux, en 2005, Stéphanie Allenou (1), une Nantaise de 30 ans, n'imaginait pas le tsunami qui allait l'engloutir. La maternité n'avait alors rien d'un grand saut pour cette éducatrice spécialisée, déjà mère d'une fille de 2 ans. Et quoi de mieux qu'un congé parental pour bichonner la maisonnée ? « Au début tout allait bien. J'étais programmée en mode "mère". J'ai allaité jusqu'à six mois. » Mais, au bout d'un an, « quand les garçons ont commencé à marcher, ça s'est corsé. C'était bêtise sur bêtise. Si je les laissais faire, ils dépouillaient la maison. J'étais dans un état d'hypervigilance permanent. Mon sommeil était totalement déstructuré, car ils se réveillaient jusqu'à quatre fois par nuit. Chaque matin, je me levais en colère. » Le corps tringue. « J'avais une tendinite au bras à force de les porter. Je souffrais de maux de ventre, car je n'avais plus le temps de prendre de vrais repas. Et je n'allais plus aux toilettes : c'était devenu trop difficile avec trois enfants qui attendaient derrière la porte ou grimpaient sur mes genoux ! À la fin, je ne voyais plus en eux que des mini-tyrans. »

Son mari, lui, n'y comprend rien. « Il me lançait : "De quoi tu te plains ? Tu n'as pas de patron sur le dos..." » Un jour, Stéphanie gifla l'un de ses fils. Le déclic. Sur internet, elle découvre que son mal-être porte un nom : le burn-out maternel, un épuisement tant physique que psychique qui peut conduire jusqu'au suicide. Rien à voir avec le « baby blues », qui peut passer en quelques



jours. Le burn-out est quasi exclusivement associé au travail. Mais être mère est un sacré boulot.

Qu'elles travaillent ou non, toutes les mamans peuvent être touchées par ce mal. Et si l'on en croit les témoignages désespérés qui abondent sur les forums, le phénomène est loin d'être marginal : « Je n'ai même plus la force d'être enthousiaste devant les progrès de la petite », « J'ai commencé à ne plus dormir la nuit, cela a duré vingt et un jours, puis j'ai regardé ma fille sans vraiment la voir »... Il faut dire que les mères d'aujourd'hui placent la barre trop haut. « Elles sont devenues trop exigeantes ! » explique Claudia Fliess, psychanalyste (2). Elles font des listes, le bain et le repas doivent être donnés à heure fixe. Elles veulent tout : rester tard au bureau, voir leurs amis, faire du sport... Ça tourne à l'hystérie. D'autant qu'à la maison rien n'a changé ou presque depuis l'époque de leurs mères : c'est sur elles que repose l'essentiel de la vie de famille. Selon les derniers chiffres de l'Insee, elles passent deux fois plus de temps à s'occuper des enfants et trois fois plus à s'acquiescer du ménage que les hommes. Il y a sept mois, Stéphanie Allenou a eu un quatrième enfant. Cette fois-ci, elle a repris le chemin du travail trois semaines après l'accouchement.

BÉRÉNICE ROCFORT-GIOVANNI

(1) Auteur de « Mère épuisée », Editions Les liens qui libèrent.

(2) Auteur de « Toutes les mères sont folles », Editions du Moment.

L'AVIS DU PSY

“TOUT S'ÉTEINT EN SOI”

Pour Christophe Dejours, le burn-out s'est étendu à tous les secteurs d'activité. La faute à des méthodes brutales qui poussent les salariés à s'épuiser au travail pour des objectifs absurdes

PROPOS RECUEILLIS PAR COLETTE MAINGUY



Le Nouvel Observateur *Quels sont les symptômes du burn-out ?*

Christophe Dejours Dans ce cas, on ne parle pas de symptômes. Le burn-out est un syndrome très particulier, autrement dit un ensemble de manifestations inhabituelles du comportement, de signes et de symptômes d'épuisement qui grillent les ressorts psychologiques essentiels à l'implica-

tion et à la motivation dans le travail. La perte de la motivation contamine les ressorts de l'instinct appelés la « hormé ». C'est elle qui favorise l'adaptation d'un individu à son environnement en réalisant la synthèse entre ses excitations internes et les excitations contingentes externes. Sans la hormé, la force vitale de la mobilisation que l'on nomme la sthénie et qui précède

la motivation ne s'active pas. Alors, toute la personnalité est atteinte.

Le nom de ce syndrome est entré depuis peu dans le langage courant. Au risque de le banaliser ?

Oui, je regrette que ce terme se galvaude et désigne toutes sortes de tensions inhérentes à la vie de l'entreprise, ou n'importe quelle fatigue intense mais justifiée par un travail

tout aussi intense qui va épuiser temporairement mais donner des satisfactions. Tout comme il y a quinze ans le harcèlement moral était la cause de tous les maux du travail, aujourd'hui c'est le burn-out. Et tout le monde s'engouffre dans la brèche. Ainsi, ce terme perd son sens et sa spécificité, décrite dès 1974 par le psychiatre américain Herbert J. Freudenberger alors qu'il s'occupait de toxicomanes.

Alors, quelle est donc la spécificité du burn-out ?

C'est une sévère pathologie du lien. Herbert Freudenberger s'était aperçu que les professionnels et les bénévoles qui le secondaient perdaient progressivement tout goût à leur mission et sombraient peu à peu dans une indifférence quasiment létale envers ceux dont ils devaient s'occuper. Cette extinction de l'attention à l'autre était d'autant plus frappante qu'au départ les personnes étaient très engagées moralement et politiquement dans leur métier pour lequel elles avaient une très forte exigence d'efficacité. Mais quand, après des années de soins et d'abnégation, éprouvées psychiquement par le contact permanent de la souffrance d'autrui, elles se rendaient compte que tout recommençait sans cesse, l'importance de leur sentiment d'échec leur faisait perdre le sens de leur mission. Alors, elles s'effondraient progressivement, puis craquaient.

Qu'en est-il aujourd'hui ?

Depuis une quinzaine d'années, le burn-out ne touche plus seulement les métiers centrés sur la relation d'aide, mais tous les secteurs d'activité. Ce syndrome a changé de nature. Avec le tournant gestionnaire du management des années 1990, formalisé au détriment de la valorisation des compétences, les salariés, surchargés, s'épuisent littéralement à satisfaire des objectifs quantitatifs souvent absurdes qui leur font perdre tout lien avec eux-mêmes et tout sens de leurs tâches. D'autant que le quantitatif exigé contraint les personnes à délaissier le qualitatif. Ainsi, l'essence même de leur plaisir au travail disparaît aussi.

Le burn-out est donc lié aux nouvelles organisations du travail ?

Sans aucun doute. Les objectifs chiffrés et la performance sont à l'œuvre partout. Ils sont fixés par des gestionnaires froids qui ne connaissent rien

du travail qu'ils quantifient et ne veulent surtout pas le connaître. D'où l'inhumanité des méthodes d'évaluation individuelles qui se généralisent. Elles ne se basent que sur des résultats chiffrés mesurables. Or le travail n'est pas une somme de chiffres, même si c'est ce que l'on veut imposer partout. Dans un travail accompli par un individu doté d'un caractère et d'une sensibilité uniques, en ne cherchant que ce qui est mesurable, on nie l'engagement et le plaisir du salarié. De plus en plus brutales, les méthodes d'évaluation assèchent toute créativité, brisent l'imaginaire et mettent les salariés en concurrence. Le sens de ce qu'ils avaient en commun et qui faisait du lien s'étiolait. Où il y avait du collectif, il y a de la surveillance, de la suspicion. Alors, la peur règne. La confiance en soi et dans les autres ne résiste pas à une telle épreuve. Cette peur est la conséquence d'une menace bien réelle instaurée en méthode de management sciemment déshumanisante. Le but est d'isoler psychiquement les salariés entre eux et de les surcharger de travail. La solitude est la première marche vers le burn-out, qui est une décompensation. Tout s'éteint en soi.

En quoi cette extinction est-elle différente de la dépression ?

Dans le burn-out, on a carbonisé son énergie jusqu'au bout en demandant au psychisme de faire des efforts considérables pour se maintenir dans le chaos de la surcharge de travail dont on ne percevait plus la finalité. Comme on l'a déjà vu, c'est un épuisement professionnel. Certes, le burn-out peut conduire à la dépression, mais la dépression est d'abord une maladie plus ou moins grave, essentiellement caractérisée par des troubles de l'humeur qui peuvent être héréditaires ou spontanés. L'état dépressif est bien identifié. Il peut être unipolaire, c'est-à-dire que le sujet ne présentera que des phases de dégoût de soi et de la vie, ou bipolaire. Le sujet alterne alors, et de manière aléatoire, des périodes d'excitation et d'abattement. Certaines personnes, épuisées par la surcharge de travail, pourront faire une dépression, mais celle-ci ne se répétera sans doute pas. Leur dépression sera en quelque sorte une issue à leur épuisement professionnel et elles en sortiront par là.

Quelles sont les autres pathologies liées à la surcharge de travail ?

Avec la pression du management et des évaluations, il n'est pas question pour les salariés de s'écouter. Le karoshi (voir p. 84) est la mort subite par surmenage. Ici, on est loin du burn-out de relation. On est dans la contrainte, exercée par l'organisation drastique du travail à laquelle on est forcé de consentir. Autre pathologie, le karojisatsu, qui est le suicide par surcharge de travail, et enfin le dopage par les drogues et l'alcool auxquels ont recours des milliers de salariés, notamment en France. Toutes ces pathologies sont exponentielles.

Quels sont les signes avant-coureurs ?

Les plus significatifs sont les troubles musculo-squelettiques (TMS) de la nuque et des poignets et les lésions par efforts répétitifs (LER), mais aussi l'hypertension artérielle, la boulimie, la tachycardie et enfin, parmi d'autres exemples, les troubles visuels. On se met à voir double, la contraction de l'iris est déficiente, la convergence lâche... Ce dernier signe est une alerte sérieuse. ■



SPÉCIALISTE ÈS SOUFFRANCES

Psychiatre, psychanalyste, ergonomiste, titulaire de la chaire de psychanalyse-santé-travail du Conservatoire national des Arts et Métiers, Christophe Dejours, 65 ans, travaille depuis les années 1970 sur les relations complexes entre souffrance mentale et plaisir au travail. En 1980, il publie « Travail, usure mentale » (Editions Bayard). Par cet ouvrage, il veut faire reconnaître le concept de souffrance psychique au sein des entreprises et des usines. Il décrypte les mécanismes de défense individuels et collectifs contre la peur, l'ennui et la souffrance, quand les travailleurs sont accablés face à leurs tâches. Christophe Dejours devient alors l'un des principaux spécialistes de la psychopathologie et de la psychodynamique du travail, discipline centrée sur une méthodologie de l'écoute, qu'il fonde dans les années 1990. En 1998, dans son livre « Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale » (Editions Points Essais), le psychiatre, également médecin du travail, dénonce la disqualification au travail érigée en valeur managériale. En 2013, il publie « la Panne. Repenser le travail et changer la vie » (Editions Bayard), livre d'entretiens avec Béatrice Bouniol dans lequel il revient sur le danger des organisations du travail rigides qui font apparaître de nouvelles pathologies comme les dépressions, les suicides et le burn-out. C. M.

TEST

ÊTES-VOUS PROCHE DU BURN-OUT ?

En répondant aux 19 questions suivantes, vous aurez une idée de votre état d'épuisement

PAR COLETTE MAINGUY

Elaboré plus de vingt ans après le célèbre test de Maslach, permettant de mesurer son état psychique en entreprise, un nouveau test fait référence (1). Mis au point au Danemark en 2005 par Kristensen pour l'Institut national de la Santé au Travail, le Copenhagen Burnout Inventory (CBI) prend en compte les trois dimensions fondamentales du burn-out : l'épuisement personnel, l'épuisement professionnel et l'épuisement relationnel. Ce test comporte trois séries de questions. Un score élevé dans deux dimensions ou dans les trois indique un état d'épuisement préoccupant.

Je suis fatigué(e)

Jamais ou presque jamais = 0, rarement = 1, parfois = 2, souvent = 3, tout le temps = 4.

Je suis physiquement épuisé(e)

Jamais ou presque jamais = 0, rarement = 1, parfois = 2, souvent = 3, tout le temps = 4.

Je suis émotionnellement épuisé(e)

Jamais ou presque jamais = 0, rarement = 1, parfois = 2, souvent = 3, tout le temps = 4.

Je me dis que je n'en peux plus

Jamais ou presque jamais = 0, rarement = 1, parfois = 2, souvent = 3, tout le temps = 4.

Je me sens vidé(e)

Jamais ou presque jamais = 0, rarement = 1, parfois = 2, souvent = 3, tout le temps = 4.

Je me sens faible et susceptible de tomber malade

Jamais ou presque jamais = 0, rarement = 1, parfois = 2, souvent = 3, tout le temps = 4.

Additionnez les nombres correspondant aux réponses pour évaluer votre épuisement personnel.

Inférieur à 13 : pas d'inquiétude.

De 13 à 17 : soyez vigilant.

Supérieur à 17 : vous êtes physiquement et psychiquement épuisé(e).

Mon travail est émotionnellement épuisant à un degré

Très faible = 0, faible = 1, moyen = 2,



MODÈLE

1981 : Christina Maslach met au point le premier test d'évaluation du burn-out. Il comprend 22 questions essentiellement relatives au ressenti psychologique face au travail. Connu sous le sigle MBI, pour Maslach Burnout Inventory, il sert encore de mesure en France à l'INRS pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles.

élevé = 3, très élevé = 4.

Mon travail m'épuise à un degré

Très faible = 0, faible = 1, moyen = 2, élevé = 3, très élevé = 4.

Mon travail me frustre à un degré

Très faible = 0, faible = 1, moyen = 2, élevé = 3, très élevé = 4.

Je me sens vidé(e) à la fin d'une journée de travail

Jamais ou presque jamais = 0, rarement = 1, parfois = 2, souvent = 3, tout le temps = 4.

En me levant, je me sens déjà épuisé(e) à l'idée d'une nouvelle journée de travail

Jamais ou presque jamais = 0, rarement = 1, parfois = 2, souvent = 3, tout le temps = 4.

Chaque heure de travail me paraît éprouvante

Jamais ou presque jamais = 0, rarement = 1, parfois = 2, souvent = 3, tout le temps = 4.

Je manque d'énergie dans les activités de loisir avec ma famille et mes amis

Jamais ou presque jamais = 0, rarement = 1, parfois = 2, souvent = 3, tout le temps = 4.

Additionnez les nombres correspondant aux réponses pour évaluer votre épuisement professionnel.

Inférieur à 15 : pas d'inquiétude.

De 15 à 19 : soyez vigilant.

Supérieur à 19 : l'organisation professionnelle de votre entreprise vous épuise physiquement et mentalement.

Travailler avec mes clients (a) m'est difficile à un degré

Très faible = 0, faible = 1, moyen = 2, élevé = 3, très élevé = 4.

Travailler avec mes clients est frustrant à un degré

Très faible = 0, faible = 1, moyen = 2, élevé = 3, très élevé = 4.

Travailler avec mes clients m'épuise à un degré

Très faible = 0, faible = 1, moyen = 2, élevé = 3, très élevé = 4.

Considérant ce que je donne à mes clients, leur retour me déçoit à un degré

Très faible = 0, faible = 1, moyen = 2, élevé = 3, très élevé = 4.

Travailler avec mes clients me fatigue

Jamais ou presque jamais = 0, rarement = 1, parfois = 2, souvent = 3, tout le temps = 4.

Je me demande combien de temps je tiendrai encore dans ce travail

Jamais ou presque jamais = 0, rarement = 1, parfois = 2, souvent = 3, tout le temps = 4.

Additionnez les nombres correspondant aux réponses pour évaluer votre épuisement relationnel.

Inférieur à 13 : pas d'inquiétude.

De 13 à 17 : les symptômes d'épuisement relationnel sont préoccupants.

Supérieur à 17 : vos relations professionnelles à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise vous épuisent.

(1) Voir le site www.therapiebreve.be du psychothérapeute Peter Cogen, l'un des spécialistes en Belgique de la souffrance au travail. On y trouve aussi un test sur la dépression.

(a) Le mot « client » est un indicateur. Le remplacer en fonction de son environnement professionnel.

CONSEILS

RESTONS ZEN

Le salarié terrassé ne se voit pas sombrer. Pourtant, il est possible d'éviter le pire. Nos recommandations

PAR BÉRÉNICE ROCFORT-GIOVANNI

Ne pas s'enflammer pour son travail

Surprenant conseil à une époque où l'épanouissement professionnel est une injonction. Et pourtant. Pour ne pas se consumer, il est crucial de renverser la vapeur. Participez à la vie de famille, sortez avec vos amis, adonnez-vous au théâtre, au sport, à la peinture...

Se faire dépister

Comme dans le cas de n'importe quelle maladie, mieux vaut prendre le problème à la racine. Un signe doit alerter: si vous êtes encore lessivé après un week-end de repos ou une bonne nuit de sommeil, c'est qu'il est temps de vous soumettre au test de Copenhague ou au MBI (*Maslach Burnout Inventory*, voir page ci-contre).

Ecouter son corps

Migraine, insomnie, troubles métaboliques, tel le diabète, ou bien problèmes de cœur doivent être pris très au sérieux. Ne pas oublier que dans les cas les plus extrêmes, l'épuisement peut conduire à une crise cardiaque fatale: c'est le fameux « karoshi » redouté par les salariés japonais.

En finir avec le "présentisme"

Nul besoin de rester au bureau jusqu'à 21 heures pour être un salarié efficace. Et si vous culpabilisez en mettant les voiles pour aller chercher le petit dernier à l'école, rappelez-vous que la France des 35 heures compte parmi les pays les plus productifs d'Europe. Elle devance même l'Allemagne! (1)

Parler à son chef

Même quand la coupe est pleine, il est encore temps de réagir. Pas facile de se mettre à nu, mais il ne faut pas oublier qu'un supérieur est responsable du bien-être de ses troupes. Selon l'article L. 4121-1 du Code du Travail, « l'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs ».

Consulter

Voir son généraliste ou un psychologue lambda se révèle dans la plupart des cas insuffisant. Il est préférable de se rendre directement dans l'une des 97 consultations « souffrance et travail » qui maillent le territoire (2). Epuiser toutes les aides qu'offre l'entreprise.



Faites part de votre mal-être au médecin du travail, au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail et aux représentants du personnel.

Claquer la porte

Bien sûr, les chiffres du chômage donnent des sucurs froides, mais en dernier recours un départ peut être salutaire, à condition de le négocier au mieux pour ne pas se retrouver sans le sou.

Réalisé avec l'aide de Marie Pezé, psychanalyste et auteur de « Je suis debout bien que blessée » (Editions Josette Lyon).

(1) Source: Eurostat.

(2) La liste est disponible sur le site www.souffrance-et-travail.com.

HELENA MORNA 15H-16H

HORTENSE DIVÉTAÏN

ROLAND PEREZ

Europe 1

JEUDI 1^{ER} MAI
ÉMISSION SPÉCIALE
SUR LE BURN OUT

IMPITOYABLE CITY

RENDEZ-VOUS AVEC LA MORT

Moritz Erhardt, 21 ans, stagiaire dans une banque londonienne, est décédé après avoir travaillé soixante-douze heures d'affilée. Récit

PAR MARIE LEMONNIER

Moritz Erhardt envoyait de plus en plus souvent ses e-mails aux heures avancées de la nuit. Sa mère Ulrike commençait d'ailleurs à s'en alarmer. Le 14 août 2013, son dernier message lui parvient à 5 heures du matin. Elle l'avait trouvé très pâle quand ils s'étaient brièvement parlé par Skype le dimanche précédent. Mais le jeune Allemand de 21 ans était si enthousiasmé par son travail... Un stage d'été de sept semaines, pour un salaire mensuel de 3150 euros, décroché chez Merrill Lynch à la City de Londres, le Graal pour débiter une carrière dans le monde de la finance. Moritz rêvait d'une vie à la Gordon Gekko, le *golden boy* de Wall Street incarné par Michael Douglas dans le film d'Oliver Stone. Sur sa page Facebook, il avait même posté une photo de lui cheveux gominés, en chemise et bretelles pour parodier le personnage. Il ne lui restait plus qu'une semaine pour montrer tout ce dont il était capable.

Alors quand son responsable, Jürgen Schroeder, a reçu un e-mail envoyé à 4 heures du matin, il n'y a rien vu d'extraordinaire. Il était entendu que dans le département des fusions et acquisitions où se trouvait Moritz, « la meute des M&A » (Mergers and Acquisitions), on ne parlait que lorsque le travail était fini. D'une manière générale, dans la banque, la *very long-hours culture* était bien ancrée. Dans leur contrat, les employés de Bank of America-Merrill Lynch, comme ceux de tous les établissements du Square Mile, signent une clause stipulant qu'ils acceptent de travailler au-delà du temps légal. La moyenne dépasse les cent heures par semaine pour les stagiaires qui travaillent six jours et demi sur sept. En contrepartie, passé 21 heures, les livraisons de repas et les taxis sont pris en charge. Certains se lancent même des défis, à celui qui tiendra éveillé le



plus longtemps. L'esprit de compétition fait partie des vertus cardinales d'un aspirant financier... Moritz était sans conteste un des plus combattifs.

Le brillant garçon avait bien confié à son superviseur qu'il était un peu triste d'arriver à la fin de son stage, mais Schroeder l'avait rassuré en lui promettant qu'on allait l'embaucher. « Il ne semblait pas fatigué et avait le même entrain que d'habitude », expliquera-t-il aux enquêteurs. Quand le lendemain Schroeder a vu que Moritz n'était pas à son poste, il ne s'est pas inquiété, pensant qu'il était en train de récupérer de sa nuit blanche. Mais quand ses collègues lui ont signalé le soir qu'il n'était pas venu au déjeuner des stagiaires, il a eu « un très mauvais pressentiment ». Avec l'un de ses camarades, il se rend alors à la résidence étudiante où Moritz loge dans le quartier est de Bethnal Green, à vingt minutes en bus de la City. Le gardien leur ouvre l'appartement, l'endroit semble désert. Mais il y a un bruit de douche et devant la salle de bains l'eau qui s'échappe sous la porte a fini par créer une véritable piscine. Moritz est là, son grand corps recroquevillé sur lui-même, contre la paroi de la cabine, il ne respire plus.

Moritz rêvait d'une vie à la Gordon Gekko, le *golden boy* de Wall Street incarné par Michael Douglas dans le film d'Oliver Stone.

KAROSHI

À la différence du burn-out qui s'installe progressivement, le karoshi, décrit il y a une cinquantaine d'années par les Japonais, désigne la mort subite des employés de bureau consécutive à un surcroît de travail et un stress important, par destruction des glandes surrénales, productrices d'adrénaline et de cortisol, ou par arrêt cardiaque.

Ce 15 août aura donc été son dernier tour sur le « manège magique », le *magic roundabout* ainsi qu'on surnomme ici le ballet des taxis qui ramènent chez eux les stagiaires au petit matin, attendant qu'ils se douchent et enfilent un costume propre, avant de les reconduire au bureau pour une nouvelle journée de travail. D'après ses colocataires, ce n'était pas d'une mais de trois nuits blanches consécutives passées à analyser des listings et des tableaux que Moritz Erhardt semblait ne pas s'être relevé. Un rythme inhumain qu'il se serait imposé huit fois dans les deux semaines précédentes.

« Les gars du M&A sont des machines de guerre, on ne sait pas comment ils tiennent », raconte Anne (1), une consultante de la Bank of America, qui pratique plutôt le 8 heures-18 heures. Même si nous avons régulièrement des missions de plusieurs mois durant lesquelles on sait qu'il faudra travailler tous les soirs jusqu'à 2 heures du matin. » Fondateur de Stimulus, le premier cabinet spécialisé dans la problématique du stress et du bien-être au travail en France, le psychiatre Patrick Légeron (2) les décrit comme des *risk takers*, des preneurs de risques, qui ont « une approche kamikaze » de la vie. Moritz Erhardt a-t-il poussé la mise en danger jusqu'au karoshi, du nom donné par les Japonais aux cas de mort subite de cadres par surtravail? « Ces financiers qui pilotent leur vie comme une formule 1 cumulent tous les facteurs de stress qui y conduisent : une lourde charge cognitive, des exigences émotionnelles fortes et le surinvestissement. C'est le même type d'effondrement de l'organisme par stress aigu ou massif qui peut survenir lors d'une guerre. » Ne dit-on pas que ces soldats de la banque, costume pour armure, vont au front office?

« Nous sommes profondément choqués et attristés par la nouvelle de la mort de Moritz Erhardt. Il était apprécié



de ses collègues et était un stagiaire très assidu, promis à un brillant avenir », dit le communiqué de la Bank of America reçu par les salariés des investissements. Les autres employés apprendront la tragédie sur leurs écrans via Bloomberg ou les réseaux sociaux. Tous ont reçu pour consigne de ne pas s'exprimer sur le sujet. « Les jeunes qui se lancent dans la "fusac" ou le trading savent à quoi s'attendre. Les plus fortes rémunérations sont là. Ils sont prêts à tout sacrifier pour leur bonus, et seuls les plus agressifs peuvent survivre. S'ils sont des victimes, alors ce sont des victimes consentantes! », estime placidement un analyste de Merrill Lynch, sous couvert d'anonymat.

En novembre, l'enquête de Scotland Yard a conclu que Moritz Erhardt était mort d'une crise d'épilepsie, possiblement déclenchée par son état de stress et de fatigue avancé, sans autre certitude. La maladie avait été diagnostiquée en 2010 et il prenait un traitement, mais il ne l'avait pas déclaré à son employeur. Ne jamais avouer une faiblesse, telle est la devise des loups du marché. « Ce stagiaire n'était pas assez armé pour le job. Il a voulu jouer, il a

perdu », en a rapidement conclu la City peu encline à l'autocritique. « Le milieu est extrêmement rude et ces addicts à l'adrénaline ont l'illusion qu'ils contrôlent. Mais beaucoup craquent au bout de quelques années. En général, ils ne tiennent pas plus de dix ou quinze ans », explique Christian Schmidt, professeur en neuroéconomie à Dauphine, qui observe une nette augmentation du nombre de traders qui viennent en consultation au centre de soins et d'accompagnement des pratiques addictives de l'Hôpital Marmottan à Paris.

Dernièrement une vague de *bankers'* suicides à la City a confirmé le malaise inavoué des cadres de la finance. La terrasse du très chic Coq d'Argent, un restaurant qui surplombe la vieille City, a déjà vu sauter quatre banquiers, au point qu'un agent de sécurité y monte désormais la garde. Le 28 janvier dernier, c'est un vice-président de JP Morgan, Gabriel Magee, 39 ans, qui s'est élancé du toit du gratte-ciel abritant le siège du 25 Bank Street dans le nouveau quartier d'affaires de Canary Wharf. Deux jours plus tôt, un ancien manager de la Deutsche Bank, William Broeksmid, 58 ans, était retrouvé pendu dans

sa maison de Kensington. Le mois dernier encore, la BNP voyait coup sur coup l'un de ses jeunes traders se donner la mort et un autre partir pour burn-out sévère. Officiellement, tout va bien.

Moritz Erhardt, originaire de Stauffen, ville médiévale au sud de Fribourg en Allemagne, pratiquait le ski dans la forêt noire et le tennis à haut niveau. Il étudiait à la WHU-Otto Beisheim School of Management de Vallendar, parmi les écoles de commerce les mieux classées au monde, et était le délégué adulé de sa classe. Dans un blog, Moritz avait écrit : « Je suis parfois inquiet de devenir une marionnette du système qui me pousse à poursuivre des buts prédéfinis comme celui de travailler pour l'entreprise la plus renommée. »

Aujourd'hui, à la City, plus personne ne parle de Moritz Erhardt. Comme si sa vie avait été passée par pertes et profits. ■

(1) Prénom et fonctions ont été modifiés.
(2) Auteur du livre « le Stress au travail », il a préfacé chez Odile Jacob « Harcèlement moral au travail » d'Anne-Françoise Chaperon, Bénédicte Linzler et Marie-Edith Alouf.

CES PRENEURS DE RISQUES ONT UNE APPROCHE KAMIKAZE DE LA VIE.

