

## **Entretien avec Jean-Claude Delgenes, directeur général du cabinet Technologia, 28 avril 2017**

### **Création du cabinet :**

Jean-Claude Delgenes était fonctionnaire au ministère de l'industrie au départ, économiste de formation

Cabinet Technologia: créé en 1989, volonté de créer un cabinet anthropocentré, les sciences centrées vers l'homme et non vers l'asservissement

Cette période correspond à l'émergence des ERP, SAP, logiciels de gestion, qui créent de nouvelles tensions dans le monde du travail

But du cabinet: favoriser l'épanouissement professionnel, la créativité et la sérénité au travail  
Ainsi le cabinet s'occupe des problématiques de management, d'organisation du travail.

Depuis 1997, Jean-Claude Delgenes s'aperçoit d'une dégradation des situations, de plus en plus de suicides, donc s'est demandé pourquoi, d'où cet intérêt pour le burn-out mais qu'il appelle le syndrome d'épuisement professionnel

### **Pourquoi syndrome d'épuisement professionnel et pas le burnout?**

Cette notion recouvre plusieurs acceptions

Le terme burn-out est utilisé la première fois dans le roman de Graham Greene, *La saison des pluies* paru en 2007 en France. Cette notion sous-entend que pour pouvoir être épuisé, il faut pouvoir s'être enflammé, véritable incendie à l'intérieur.

Le burn-out a été étudié par le psychiatre Berger et Maslach.

De plus, il n'y a pas de définition médicale du burn-out, pour cela il préfère parler d'épuisement professionnel.

### **Causes:**

Epuisement professionnel: dû à une déconnexion entre le temps et le lieu de travail  
aidé par le développement des communications électroniques, des NTIC

Les exigences professionnelles sont accentuées avec 2 phénomènes:

- le travail excessif, on en demande trop
- le travail compulsif (pression interne)

### **Pourquoi ces évolutions?**

Depuis la fin des années 70, le chômage de masse exerce une précarité sur ceux qui sont en activité qui redoutent le déclassement social, pression pour garder son emploi

3 grandes raisons:

- Avec les nouvelles technologies, les réseaux interconnectés, connection internationale
- Économie libérale depuis 1989 et la chute du mur s'est imposé, rôle de l'école de Chicago

Vision financière de l'entreprise, profits à court terme importe plus

- Numérisation, dématérialisation et délocalisation de l'activité

→ La charge de travail devient difficile à comptabiliser alors qu'avant il y avait des limites physiques et temporelles à la charge de travail

D'après l'étude de 2013 de Technologia sur vie professionnelle et vie privée, plus de 50% des cadres travaillent entre 20h et minuit, alors qu'en 2003, ce taux était à 1/3

Il y a épuisement professionnel quand le travail déborde de manière quantitative mais il y a aussi perte de sens et de valeurs

Avec les mutations économiques et financières dans tous les secteurs, les règles du secteur privé se sont étendues au secteur public avec le New Public Management.

En outre, aujourd'hui, les rythmes de vie sont très soutenus et urbains.

Selon Jean-Claude Delgenes, il s'agit d'une erreur de planification en France dans les années 60 où on a construit autour de Paris, alors qu'en Allemagne par exemple 80 villes de plus de 500 000 habitants: habitants plus dispersés

En France: tout est concentré autour de quelques pôles, et donc forcément cela allonge les durées de transports → plus de fatigue

## **Reconnaissance de l'épuisement professionnel:**

### Définition et chemin de l'épuisement professionnel:

Le travail compulsif et excessif qui va abîmer les réserves énergétiques

- 1<sup>ère</sup> phase: engagement
- 2<sup>e</sup> phase: surengagement, poids du travail, tend à évacuer toutes les autres activités (rien d'alarmant à ce niveau, cela peut être tout à fait normal et passer selon les métiers)
- 3<sup>e</sup> phase: acharnement frénétique: trop de travail → acidité, stress chronique, sommeil, problèmes de poids, le corps réagit

Plus d'erreurs sont effectuées et le travailleur a moins de recul

Donc on perd la reconnaissance acquise au cours des phases 1 et 2, l'estime de soi et la reconnaissance des autres → on travaille encore plus, plus de pression

Perte de sens et de valeurs, on tend à douter de soi-même (syndrome de l'imposteur qui peut amener à une crise identitaire, qui parfois amène au suicide)

La consultation est nécessaire en phase 3, il faut prendre ses distances avec le travail

- 4<sup>e</sup> phase: effondrement

### Pourquoi certaines personnes sont plus exposées que d'autres?

Cela est lié à la capacité de régénération liée au plaisir au travail, à la latitude décisionnelle

### Pourquoi plus les femmes?

Contrainte mentale plus assumée, charge physique plus importante

Au foyer, les femmes travaillent en moyenne 1 à 2h de plus

En outre, elles ont des parcours professionnels avec plus d'obstacles et sont plus présentes dans des secteurs plus exposés comme le secteur des soins ou l'enseignement.

### Pourquoi la reconnaissance?

Les tableaux de maladies professionnelles ont plus de 100 ans pour les premiers.

Aujourd'hui, on dit souvent que c'est la fragilité personnelle la cause d'un épuisement professionnel.

Exemple: dans une entreprise de conseil étudiée, 4% des employés partent chaque année, on ne questionne pas les causes car il n'y a pas de reconnaissance.

Ici, c'est trop court de dire que c'est la fragilité personnelle qui est en cause à chaque fois

Prévention et réparation sont très liées. On ne réfléchit pas aux causes car ce n'est pas reconnu. Comme ce n'est pas une maladie professionnelle, le secret médical s'applique, cela empêche le questionnement, c'est un verrou impossible à faire sauter.

Les médecins du travail ne peuvent pas en parler car c'est le dossier médical de l'employé.

Sans reconnaissance:

- Entrave à la prévention
- On ne peut pas faire de statistiques, aujourd'hui on ne sait pas combien de personnes souffrent du syndrome d'épuisement professionnel.

Certains passent comme accident du travail, en phase 3, la personne considère souvent qu'elle est harcelée. Le médecin du travail déclare souvent un accident du travail.

- Document unique

5/11/2001: document unique, mais il s'agit d'une procédure et non d'un mode de gouvernance Cette procédure est inopérante en matière de prévention, catégories impuissantes

- Durée moyenne d'un arrêt pour épuisement professionnel: 9 mois

À un moment les indemnités s'arrêtent, nécessité pour les employés.

### **Sur la question des responsabilités**

Selon Jean-Claude Delgenes, il s'agit d'un problème de management avant tout.

Il est possible de diagnostiquer en CHU (au Canada ils le font) les taux de Cortisol par exemple, associer les résultats médicaux aux preuves de traçabilité de l'engagement de l'employé serait suffisant pour reconnaître ou non un épuisement professionnel. Selon Jean-Claude Delgenes, la question de la définition médicale du burn-out est un faux débat.

De plus, la reconnaissance serait dans l'intérêt des entreprises car cela renvoie une image négative de l'entreprise quand il y a beaucoup de personnes qui partent pour un épuisement professionnel.

En France il est très difficile de déposer un dossier pour faire reconnaître par la procédure complémentaire, hors tableau car 2 exigences :

- Prouver un lien direct avec le travail
- Taux d'incapacité > 25% et au niveau psychique ce taux est super dur à justifier, généralement, une dépression, on est autour de 10-15%

IPP à 25% correspond un peu près à une tentative de suicide avec séquelles au niveau psychique

Double effet :

- A la charge de l'assurance maladie
- Patients mal soignés car comme une dépression, soins chimiques, modèle de traitement pas adapté. Les médecins ne connaissent pas du tout les univers de travail.

En outre, les employés arrivent dans une zone de danger, sans revenus comment faire ? Certains sont obligés de retourner travailler à risque de passage à l'acte.

Responsabilités : proposition d'un système de malus-bonus au niveau des entreprises pour sanctionner les mauvais élèves

Burn-out des étudiants ? oui → c'est un vrai burn-out, temps d'étude excessif assimilé au temps de travail excessif

Le burn-out est une manière de mettre en débat les situations de travail, pour parler et fait sens pour tout le monde