

Quand la quête de sens vire au burn-out

Fondations, ONG, associations, coopératives, mutuelles... Dans ces structures portées par des valeurs altruistes, les salariés ne sont pas épargnés par la souffrance au travail

Trop de stress. Sonia (les prénoms ont été changés) vient de quitter son emploi dans une fondation où, pendant quatre ans, elle a piloté des missions liées à la gestion de l'eau dans des pays en développement. La trentenaire a dépensé beaucoup d'énergie et sacrifié une bonne partie de sa vie sociale pour « être à la hauteur » de son poste, et de ses enjeux. « C'était un travail très déstabilisant. Il a fallu que j'affronte des enjeux de pouvoir et le copinage. Je n'arrivais pas à développer des projets de la qualité que je souhaitais. » Alertée par des signes de burn-out, comme des troubles du sommeil et une attention obsessionnelle à son travail, elle a démissionné.

L'économie sociale et solidaire (ESS) – 2,5 millions de salariés dans les coopératives, mutuelles, associations et fondations – attire de plus en plus de diplômés en quête de sens, « de jeunes cadres [qui] ne veulent plus passer leur vie à vendre des yaourts dans le privé », lance Françoise Bernon, déléguée générale du think tank Le Labo de l'ESS. « Dans ce secteur, ils savent pour quoi ils se lèvent le matin, malgré le manque de moyens parfois, et des salaires assez bas. En dépit, aussi, d'un certain stress », reconnaît-elle.

Mais alors que beaucoup pensent pouvoir aussi y trouver un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, certains tombent de haut. En effet, la psychologue Marie Pezé, responsable du réseau de consultations Souffrance et travail, autrice du *Burn-out pour les nuls* (First, 2017), observe que les professionnels de l'économie sociale et solidaire ne sont pas épargnés par les risques psychosociaux. Au contraire. La psychologue explique ce phénomène par « l'effet délétère des outils d'évaluation du travail hérités de l'économie classique, avec, par exemple, des tableaux de bord qui ne peuvent pas rendre compte du temps réel investi. L'attribution de missions devient un alibi pour demander toujours plus, trop, et mal ».

ATMOSPHÈRE CLIVANTE

La journaliste Pascale-Dominique Russo a tiré le signal d'alarme dans son enquête *Souffrance en milieu engagé*, parue en février aux Éditions du Faubourg (180 pages, 18 euros), menée auprès de la Macif, du Groupe SOS, de France terre d'asile, d'Emmaüs ou encore de Chorum. L'autrice constate le développement d'une atmosphère très clivante, liée au grand écart entre un idéal sociétal et un mode de fonctionnement qui peut devenir toxique. « Les discours contradictoires sur les performances économiques, mais aussi sur l'utilité sociale et la non-lucrativité, ont de quoi perturber les collaborateurs, en particulier dans le monde mutualiste, où les fusions à répétition renforcent la pression, analyse-t-elle. Ajoutez à cela une gouvernance déséquilibrée, et l'on aboutit à des situations à risque, comme chez France terre d'asile. »

Pascale-Dominique Russo cite les récentes conclusions du conseil de prud'hommes de Paris, qui a condamné la structure pour des « pratiques managériales humiliantes, une mise à l'écart, des attitudes persécutrices ayant eu pour conséquence d'altérer la santé physique et mentale » de la salariée qui portait plainte. D'après l'autrice, la tension peut également être générée par des facteurs structurels, tels que l'évolution des modes de financement des associations.

Celles-ci deviennent des prestataires plutôt que des partenaires de l'Etat, cela les oblige à entrer dans des logiques concurrentielles, qui impactent les salariés.

Pris en tenailles entre des exigences fortes des financeurs et la réalité du terrain, les salariés, comme Chloé, en font les frais. Educatrice spécialisée, elle travaillait pour une association missionnée par les tribunaux auprès de familles. « C'était éprouvant, mais je pouvais agir en profondeur sur les causes des problèmes », décrit-elle encore avec enthousiasme. Hélas, la nouvelle direction de l'association qui l'employait a déstabilisé l'équipe. « Les dirigeants étaient dans l'hypercontrôle et l'obsession des financements, se souvient-elle. Sur un véritable "marché social", nous devions rivaliser avec d'autres organismes en proposant des services plus attractifs mais parfois sans utilité, afin d'être sélectionnés. » Craignant de mal faire son travail dans ces conditions, et surchargée par de nouvelles missions, Chloé a multiplié les insomnies, les blessures et les arrêts maladie. Le corps a parlé... et elle s'est reconvertie dans un métier d'art.

CRISE SANITAIRE ET TENSION

S'opposer à cette situation aurait été peine perdue pour Chloé. « Il est difficile de se plaindre dans l'ESS – la cause est trop belle! –, cela n'aide pas le salarié à la peine, rarement épaulé par le conseil d'administration, les délégués du personnel ou les syndicats, pas assez présents », constate Jean-Claude Delgènes, fondateur du cabinet Technologia, spécialisé sur la question des risques psychosociaux, et coauteur d'*Idees reçues sur le burn-out* (éd. Le Cavalier Bleu, 2017). « Plus la structure a une image forte, plus elle est exigeante avec ses collaborateurs, parfois au mépris du droit du travail », observe-t-il. Cela ne tient qu'un temps, jusqu'à ce que la personne craque ou que la structure soit en crise. Mais, selon cet économiste, « les organisations de l'ESS ont à cœur de progresser, étant majoritairement plus soucieuses du facteur humain qu'ailleurs ».

Le contexte ne facilite pas toujours la tâche, hélas. Comme bien des acteurs de l'économie en général, ceux de l'ESS ont pu être très touchés par la crise sanitaire, et le surcroît de tension a récemment été la goutte d'eau faisant déborder le vase pour certains. « C'est sensible dans les activités d'accueil de publics en difficulté, reprend Pascale-Dominique Russo. Dans certaines structures, le confinement a tout bloqué et, ensuite, les équipes ont dû rattraper le retard accumulé, tout en faisant face à la souffrance accrue des personnes demandeuses, en particulier les migrants. » Sans parler de la crainte des salariés à risque d'être contaminés, au contact d'un public très éprouvé par l'épidémie, après avoir séjourné dans des lieux de promiscuité. En Ile-de-France, les taux de

séroprévalence du Covid-19 se sont ainsi élevés jusqu'à 62% en centres d'hébergement d'urgence et jusqu'à 94% en foyers de travailleurs (contre environ 10% dans la population générale de la région), d'après une enquête de Médecins sans frontières, Epicentre et l'Institut Pasteur publiée début octobre.

Pour Alice, 24 ans, la crise sanitaire a même été l'occasion de tourner la page de l'ESS. Salariée pendant deux ans en tant qu'enseignante dans un centre de soins en Ile-de-France géré par un grand groupe d'entrepreneuriat social, elle a abandonné, lassée par une désorganisation qui vidait sa mission de son sens. « J'étais frustrée de ne pas réussir à apporter l'essentiel aux jeunes patients pour leur éviter une rupture dans leur parcours scolaire. J'ai développé des nau-

sées, des vertiges, des douleurs. Pendant le confinement, il n'a pas été possible de mettre en place des [réunions en visio-conférence] Zoom. Je devais me contenter d'envoyer des devoirs à des élèves... qui ne les faisaient pas. J'ai fini par trouver un autre job en tant que coordinatrice pédagogique dans une école privée de communication, qui au moins me donne le sentiment d'être efficace. »

ÉVITER LES DÉCEPTIONS

Et si le problème était aussi individuel? Existentiel, même? Selon Jean-Philippe Teboul, directeur du cabinet de recrutement Orientation durable, qui intervient notamment pour Amnesty, Emmaüs et Oxfam, « les candidats qui visent ce secteur doivent bien cibler leurs attentes afin d'éviter les déceptions. Ils n'auront

pas le sentiment de changer le monde à chaque instant. A poste égal, les tâches sont sensiblement les mêmes dans les deux mondes de l'économie ». Orientation du-

« LES CANDIDATS QUI VISENT L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE DOIVENT BIEN CIBLER LEURS ATTENTES AFIN D'ÉVITER LES DÉCEPTIONS »

JEAN-PHILIPPE TEBOUL
directeur du cabinet
Orientation durable

nable prévient même les candidats contre un sentiment d'appartenance très fort qui peut pousser à un dépassement de soi excessif. La cause est entendue pour Samuel Grzybowski, 27 ans, fondateur de l'association Coexister, axée sur le respect de la diversité des convictions religieuses. « Quand un financeur nous a recommandé de trouver un manager investi à 150% pour changer d'échelle en trois ans, nous avons refusé. Personne ne tient à ce rythme. » Il en sait quelque chose, puisqu'il sort lui-même d'une longue période de burn-out. « J'ai compris qu'il fallait dédramatiser les urgences, "décomplexer" les insuffisances, rationaliser les moyens comme les objectifs. Et rester humble, ajoute-t-il, car notre impact est souvent impalpable. »

S. V.-V.

ESC CLERMONT BUSINESS SCHOOL

School for life since 1919

VENEZ NOUS RENCONTRER

En live sur
SAGE

En JPO
virtuelles

A l'Ecole
sur RDV

www.esc-clermont.fr

2 PROGRAMMES BACHELOR

- MANAGEMENT INTERNATIONAL
- COM' DIGITALE & E-BUSINESS **NEW**

Nouvelles modalités d'admission

7 PROGRAMMES MASTER / MSC

- MASTER GRANDE ÉCOLE
- 6 MSC
- Business Intelligence & Analytics
- Corporate Finance and Fintech
- International Commerce & Digital Marketing
- Project Management
- Purchasing & Supply Chain Management
- Transforming Mobility

AACSB ACCREDITED

ASSOCIATION AMBA ACCREDITED

EFMD ACCREDITED BACHELOR

CONFÉRENCE DES GRANDES ÉCOLES

EFMD EQUIS ACCREDITED

« IL EST DIFFICILE DE SE PLAINDRE DANS L'ESS – LA CAUSE EST TROP BELLE! –, CELA N'AIDE PAS LE SALARIÉ À LA PEINE »

JEAN-CLAUDE DELGÈNES
fondateur du cabinet
Technologia