



Brown-out : quand le travail perd son sens

Burn-out, bore-out, brown-out : quelles différences ?

Le **burn-out** (syndrome d'épuisement professionnel) peut se définir comme une situation de mal-être physique et mental lié à la surcharge de travail. Il est connu depuis longtemps (le terme apparaît pour la première fois en 1969^a). Il se caractérise par l'apparition de plusieurs symptômes associés (insomnies, douleurs musculaires, troubles digestifs, problèmes cardiaques, addictions, détérioration du rapport aux autres,...). Avant l'apparition des troubles les plus graves, le manque de sommeil et le stress ont un impact sur la qualité du travail. Les personnes touchées ont bien souvent des difficultés à se concentrer.

Le **bore-out** (syndrome d'épuisement professionnel par l'ennui) est aussi une situation de mal-être physique et mental mais ici lié à l'ennui au travail. Ce trouble a été nommé pour la première fois en 2007^b. En plus de l'ennui au travail, les premiers symptômes du bore-out sont les sentiments de démotivation, d'anxiété, d'isolement, de culpabilité et de tristesse qui surviennent dans le cadre professionnel.

Sans intervention, le burn-out et le bore-out vident progressivement la personne de son énergie et peuvent conduire à des troubles mentaux graves tels que la dépression ou le suicide.

Les personnes atteintes de burn-out ou de bore-out peuvent aussi se sentir coupables ce qui peut entraîner un déni sur leur situation. Le bore-out serait plus fréquent que le burn-out, mais beaucoup moins pris au sérieux parce que dans une société où il est bien vu d'être débordé et de rester tard au bureau (*malgré l'existence de « chartes des temps » ou « chartes du temps » mises en avant par des responsables qui ne les appliquent pas !*), avouer qu'on s'ennuie au travail alors que ses collègues sont parfois débordés est difficile.

Le **brown-out** (terme anglais qui peut se traduire par « chute de tension » « panne de courant ») n'a été décrit que plus récemment en 2015^c.

Une personne atteinte de brown-out n'a plus aucune motivation pour faire ce qu'elle fait, pour la bonne et simple raison qu'elle ne trouve plus aucun sens à sa tâche, voire qu'elle considère sa tâche comme étant à l'opposé de ce qu'il conviendrait de faire.

a) Harold.B Bradley : « *Community-based treatment for young adult offenders* » 1969

b) Peter Werder et Philippe Rothlin : « *Diagnosis boreout* » 2007

c) André Spicer et Mats Alvesson : *The Stupidity Paradox* 2015



Contrairement aux deux pathologies précédentes, le brown-out laisse la personne tout à fait alerte et capable. Seulement, pour elle, son travail est absurde et elle perd toute motivation pour le réaliser.

La perte de motivation est donc le premier symptôme du brown-out. La personne traîne les pieds, procrastine, ne parvient plus à s'investir, s'ennuie en réunion. Elle ne manifeste aucun intérêt pour ce qu'elle fait, même si elle y passe du temps, et fait parfois preuve de cynisme vis-à-vis d'elle, des autres et de ses missions. Son travail a perdu tout son sens, elle a l'impression de s'être perdue en chemin et ne sait même plus quelle orientation donner à sa carrière.

Ce désintérêt se manifeste aussi par un absentéisme important et régulier : un agent en brown-out a tendance à tomber davantage malade.

Le brown-out peut conduire lui aussi à la dépression.

Ces trois pathologies peuvent toucher toutes les personnes qui exercent une activité professionnelle sans distinction de statut.

Quelles en sont les origines ?

Dans un contexte sociétal d'accélération du temps qui alimente le stress, la diminution des effectifs, en augmentant les tâches, favorise l'apparition du burn-out, et les réformes administratives conduisant, pour certains agents, à la disparition de missions sans accompagnement vers d'autres (sans parler des « mises au placard »), celle du bore-out.

Selon le premier baromètre social des agents du ministère, parmi les personnes éprouvant un sentiment négatif en venant travailler, 45,8 % considèrent qu'elles ont une charge de travail excessive et 5,8 % déclarent qu'elles ont une charge de travail insuffisante.

Dans une société où la réussite individuelle est plus mise en avant que l'action collective, le brown-out touche les agents publics, souvent décriés médiatiquement, qui s'interrogent sur le sens des tâches qui leur sont confiées. Ils peuvent ressentir un véritable sentiment d'écartèlement, entre le bénéfice retiré (stabilité de l'emploi) et le sentiment de mener des tâches contre-productives et vides de sens.

En période de crise, des personnes peuvent être amenées à accomplir ponctuellement des actions « à contresens » de leurs missions habituelles. C'est ainsi que pendant l'épizootie de fièvre aphteuse de 2001, les vétérinaires euthanasiaient des animaux alors que les pompiers allumaient les bûchers pour incinérer les cadavres. Mais ces actions avaient un sens : celui de juguler une épizootie qui, si elle s'était propagée, aurait eu de graves conséquences sanitaires et économiques pour le pays.

La situation est différente quand des agents doivent au quotidien et durablement accomplir des tâches qui ne correspondent pas à leurs valeurs, ni à leur technicité, et souvent sans aucune reconnaissance. ***Selon le premier baromètre social du ministère, parmi les personnes éprouvant un sentiment négatif en venant travailler, 71 % indiquent que ce sentiment est lié à l'absence de reconnaissance de leur travail.***



Lorsque les objectifs fixés par leur hiérarchie sont en contradiction avec leurs valeurs personnelles, les agents souffrent d'une forte perte de sens dans leur travail qui ne correspond plus à leurs convictions profondes. Dans un contexte où la rentabilité des services publics prime de plus en plus sur la qualité du service rendu, certains agents ne se reconnaissent plus dans les priorités qui leur sont fixées.

De nombreux agents ont choisi d'exercer leurs fonctions dans le service public pour agir dans l'intérêt général et pour le bien du public.

Soumis à des injonctions contraires à leurs valeurs et contraints de rogner sur la finalité ou la qualité de leur travail (impossibilité de payer les subventions d'agriculteurs, récoltes excédentaires en forêt pour raisons financières, temps pour renseigner le logiciel plus long que le contrôle lui-même, manque de temps pour répondre aux demandes des usagers, reporting prenant le pas sur le cœur de métier...), les agents sont désorientés et désespèrent de voir leur poste leur permettre de jouer leur véritable rôle.

La contradiction entre leurs missions et leurs valeurs les conduit au brown-out. Et là, le mal est profondément ancré car il touche aux convictions personnelles.

L'évolution de la carrière des cadres, basée presque exclusivement sur le management et la mobilité, peut conduire à des choix entre vie professionnelle et vie personnelle douloureux, et parfois à des « erreurs de casting » préjudiciables à la motivation des équipes.

François Baumann^{a)} définit le brown-out comme la « maladie de l'absurdité » et cite plusieurs facteurs favorisant sa survenue :

- rythme de travail soumis à de fortes contraintes,
- fixation d'objectifs irréalistes compte tenu des moyens disponibles,
- instructions contradictoires, exécution de tâches sans cesse perturbées ou reprogrammées,
- manque ou absence d'autonomie dans l'exécution des tâches.

Il n'est pas difficile de trouver des exemples de ces facteurs dans les services du ministère de l'agriculture et de l'alimentation et de ses établissements publics, à tous les niveaux hiérarchiques !

Admettre sa souffrance et en reparler pour se reconstruire

Pour la personne concernée, la première chose à faire pour sortir d'un burn-out, d'un bore-out ou d'un brown-out est de ne pas nier la situation. Agir comme si de rien n'était en se contentant de faire le dos rond ne fait qu'empirer la situation.

Il convient d'en parler à son supérieur hiérarchique, à ses collègues et de consulter le médecin de prévention. La personne peut également solliciter les représentants du personnel. Les proches doivent aussi être mis au courant afin de pouvoir aider au mieux. Un suivi médical et un accompagnement psychologique sont dans la plupart des cas nécessaires.

De nouvelles missions ou un nouveau management peuvent être proposés par la hiérarchie, mais dans les situations les plus graves, un arrêt de travail sera indispensable.

a) Dr François Baumann : « *Le brown-out : quand le travail n'a plus aucun sens* » 2018



Selon la plupart des spécialistes, sans garantie que les facteurs générateurs auront disparu, il est souvent très difficile d'aller mieux et de retrouver un épanouissement personnel sans quitter son poste. La meilleure chose à faire serait donc de trouver une autre fonction permettant de retrouver une vision plus constructive de son travail.

Concernant l'environnement de travail, les encadrants qui se verraient confrontés à des membres d'équipe souffrant d'une de ces pathologies doivent essayer d'identifier quelles en sont les causes. Une fois ces facteurs cernés, leur encadrement devra être adapté, notamment en redonnant la priorité à l'humain : proposer un plan d'accompagnement et de formation individuel, préférer fédérer plutôt que contrôler, redonner du sens aux tâches professionnelles.

Consciente des risques psychosociaux actuellement élevés, l'Alliance du Trèfle et les trois syndicats (CFTC-MAE, EFA-CGC et SNISPV) qui la composent interviennent à tous les niveaux pour les prévenir et les atténuer :

- Par une démarche préventive, en exigeant une amélioration des conditions de travail et surtout une réflexion sur les missions fondamentales permettant une adéquation entre ces missions et les moyens pour les mettre en œuvre
- Par un soutien personnalisé de tout agent en difficulté et un accompagnement dans ses démarches (reconnaissance de maladie professionnelle, adaptation de ses fonctions, aide à la mobilité...).