

# QUAND LE TRAVAIL (MÊME SOCIAL) FAIT SOUFFRIR



## QUAND LE TRAVAIL (MÊME SOCIAL) FAIT SOUFFRIR

Stress, burn-out, manifestations de la souffrance du travail font l'objet de ce numéro. Son objectif est de cerner cette souffrance et de donner des exemples d'interventions constructives dans ce contexte. Le questionnement porte notamment sur les facteurs de risques, la reconnaissance officielle du burn-out comme maladie professionnelle et le rôle que peuvent jouer les travailleurs sociaux. Après un hommage rendu à une travailleuse sociale tuée par un client dans l'exercice de ses fonctions, des réponses sont apportées à cette problématique, que le numéro subdivise en trois parties.

La première partie met en relief le rôle parfois néfaste, consciemment ou inconsciemment, des institutions, des managers, devant répondre à des objectifs de rentabilité mais sans toujours tenir compte des salariés. Il est constaté une dégradation de cette situation, que la crise sanitaire a encore accentuée. Et, malgré les tentatives d'un certain nombre d'élus, en France et en Europe, cette pathologie n'est toujours pas inscrite dans le tableau des Maladies professionnelles.

La deuxième partie reflète « les réalités du terrain » : s'appuyant sur des faits et des enquêtes sociologiques, elle décrit des comportements addictifs, voire des passages à l'acte suicidaire qui laissent à réfléchir. Cet épuisement professionnel exige des victimes une analyse de leur situation et une reconstruction, et particulièrement chez ceux qui ont perdu leur emploi. L'accompagnement individuel et le travail de groupe, comme celui initié par une CARSAT, s'avèrent complémentaires. Tout comme le rôle du pair-aidant, présenté comme expert de cette thématique par son vécu.

La troisième partie donne des exemples d'interventions innovantes mettant en exergue l'intérêt d'entretiens spécifiques, la disponibilité, l'écoute et la régulation des désaccords. Et dans lesquelles le collectif se révèle être un réel outil méthodologique de reconstruction mais aussi de prévention des risques psychosociaux tout particulièrement lorsqu'il mobilise des managers de proximité. L'action du service social de l'assurance maladie concrétise ce besoin de prévention. Enfin, le pouvoir-agir est une notion utile qui se développe à la lumière des neurosciences.

# SOMMAIRE

---

## DOSSIER QUAND LE TRAVAIL (MÊME SOCIAL) FAIT SOUFFRIR

Éditorial.....9  
*Corinne Le Bars*

### HOMMAGE

Mourir du travail ..... 14  
*Corinne Le Bars*

### PREMIÈRE PARTIE : BURN-OUT, LES RAISONS DE LA COLÈRE

Billet d'humeur d'un ancien employeur ... 22  
*Marc Campaggi*

Aux origines de la souffrance au travail :  
les violences institutionnelles ..... 25  
*Nathalie Baqué, Ludwig Maquet*

Des situations de souffrance  
au travail de plus en plus dégradées..... 31  
*Véronique Barré*

Reconnaissance du burn-out :  
entre timides avancées et fausses joies ... 37  
*Corinne Le Bars, Laurence Dumont*

### DEUXIÈME PARTIE : TENIR, RENONCER, REBONDIR

Suicides et conduites addictives  
au travail..... 44  
*Mathieu Fortineau*

Le burn-out, un chagrin d'honneur  
qui blesse à vie ..... 51  
*Sabine Bataille*

Le burn-out vu du chômage..... 59  
*Éric Hamraoui, Dominique Lhuilier,  
Katherine Portsmouth,  
Anne-Marie Waser*

De l'expérience de la souffrance  
au travail à la pair-aidance..... 67  
*Philomène-Nicole Eyene*

Du hurlement intérieur silencieux  
à la prise de parole ..... 75  
*Association Les PEST : Anne-Marie,  
Aude, Laurence*

### TROISIÈME PARTIE : PRATIQUES INNOVANTES

De l'écoute de la souffrance  
à l'outillage des personnes ..... 84  
*Corine Meunier-Rimet*

Managers de proximité,  
construction d'un collectif  
et prévention des risques  
psychosociaux..... 90  
*Guillaume Sobczak*

Quand le service social  
de l'assurance maladie prévient  
la désinsertion professionnelle ..... 97  
*Marie-Paule Delacroix, Véronique  
Fauvel, Maggy Héricy-Asselin,  
Yveline Lecouvey, Nadine Pothier*

SOS surcharge mentale..... 105  
*Olivier Bataillard*

## COMMUNICATIONS

**Les écoles de service social  
dans l'entre-deux-guerres :  
les véritables pionnières  
de la formation en alternance.....** 116

*Patrick Lechaux*

**Les éducateurs de jeunes enfants,  
des acteurs du travail social  
qui s'ignorent ? .....** 124

*Lucie Benoist*

## PAROLES D'ASSISTANT·E·S DE SERVICE SOCIAL (ASS)

**Accueillir les personnes transgenres  
en service social.....** 132

*Émilie Kléa Sinnig*

## VIE DE L'ANAS

**Nous avons lu .....** 139

**Nous y étions .....** 140

# ÉDITORIAL

Corinne Le Bars

Souffrir *du* travail, et non souffrir *au* travail. La nuance paraît superfétatoire mais elle ne l'est pas. Les travailleurs peuvent souffrir au travail parce qu'ils n'ont pas les compétences nécessaires pour exercer pleinement leurs fonctions. Pas le tempérament pour faire face aux exigences de la tâche. Pas la motivation pour s'adapter aux évolutions. Pas, pas assez, trop peu, les « burn-outés » ne se définissent pas ainsi. Ils sont au contraire tellement compétents qu'on pense toujours à eux pour les missions périlleuses. Tellement énergiques qu'on leur donne toujours plus de charge de travail. Tellement passionnés qu'on n'estime même pas nécessaire de leur prodiguer une quelconque reconnaissance. Alors, ils s'épuisent, redoublent d'efforts pour ne pas décevoir, cherchent à retrouver l'idéal du métier ailleurs pour supporter l'ici, espèrent en vain les signes de la satisfaction et de la gratitude dans le regard de l'autre, et s'épuisent encore.

Il y aurait, selon certaines sources<sup>1</sup>, 3 millions de travailleurs en burn-out ou en risque de le devenir. Un problème de santé publique, donc. Comme le concept de résilience, apparu en sciences physiques, celui de burn-out a d'abord appartenu au monde de la technologie. En aéronautique, il est défini comme un « arrêt par suite d'épuisement du combustible ». En électricité, poser la question : « *What caused the burn-out?* » revient à demander : « Qu'est-ce qui a fait griller les circuits<sup>2</sup> ? » Brûlé, calciné, épuisé, telles sont les traductions du mot « burn-out » dans tous les domaines de l'industrie. Plus de carburant. Il a été gâché, gaspillé sans compter. Jusqu'à la dernière goutte. Personne n'a vu ou voulu voir que le moteur était déjà sur la réserve et ce, depuis longtemps.

Parmi ces millions de travailleurs, les secteurs sanitaire et social sont particulièrement touchés : les professionnels de santé sont trois fois plus concernés par les arrêts de travail que les autres salariés ; les personnels sanitaires et de l'action sociale regroupent à eux seuls 20 % des affections psychiques, et totalisent le plus grand nombre de suicides<sup>3</sup>.

Pourquoi ? Probablement parce que le burn-out est « la maladie des battants<sup>4</sup> », et c'est bien d'ailleurs ce que l'on reproche aux travailleurs qui en sont affectés : leur inclination au « surengagement personnel » empêcherait

---

1. Samuel Chalom, « Reconnaître le burn-out comme maladie professionnelle ? L'Assemblée dit non », *Capital*, 1<sup>er</sup> février 2018. Disponible sur : [www.capital.fr/votre-carriere/reconnaitre-le-burn-out-comme-maladie-professionnelle-lassemblee-dit-non-1269654](http://www.capital.fr/votre-carriere/reconnaitre-le-burn-out-comme-maladie-professionnelle-lassemblee-dit-non-1269654).

2. TechDico en ligne sur : [fr.techdico.com/traduction/anglais-francais/burn+out.html](http://fr.techdico.com/traduction/anglais-francais/burn+out.html).

3. « Le secteur médico-social concentre 20 % des affections psychiques », *Chorum*, 14 février 2018. Disponible sur : [chorum.fr/actualite/le-secteur-medico-social-concentre-20-des-affections-psychiques](http://chorum.fr/actualite/le-secteur-medico-social-concentre-20-des-affections-psychiques).

4. Destraz Camille, Le burn-out, la maladie des battants, Bilan, 26 mars 2015. Disponible sur : [https://bilan.ch/entreprises/le\\_burnout\\_la\\_maladie\\_des\\_battants](https://bilan.ch/entreprises/le_burnout_la_maladie_des_battants).

même les autorités médicales, et les autorités tout court, de considérer le burn-out comme une maladie. Les mêmes qualités qui ont rendu service à tout le monde durant des années deviennent des défauts au moment où il est question de reconnaître le préjudice engendré par tant de pression et si peu d'attentions.

Pour attirer l'attention sur la place importante qu'occupent les métiers de l'aide et du soin dans les statistiques de la souffrance par le travail, la première partie du dossier, composée de quatre articles, entre dans le vif du sujet par la colère, celle d'un ancien directeur d'établissement social qui met en garde contre l'enthousiasme immodéré ou le haut niveau d'exigence du manager, conduisant parfois ses salariés à l'épuisement. Elle se poursuit en élargissant la réflexion aux violences réelles ou symboliques émanant des usagers ou des collègues fréquentant les institutions, qui, en dépit de leur caractère tabou, commencent à faire parler d'elles. Puis, elle décrit, à partir de l'expérience d'une assistante de service social du travail expérimentée, la vertigineuse montée du phénomène et l'arrivée en nombre sans cesse croissant de situations très dégradées dans les bureaux et les cabinets, alertant sur la nécessité d'une prévention primaire. Malgré tous ces constats, les politiques peinent à faire reconnaître le burn-out en tant que maladie professionnelle, que ce soit nationalement ou internationalement, ce qui ajoute de la violence à la violence, de la douleur à la douleur.

La deuxième partie s'attache, à travers cinq articles, au vécu des victimes du burn-out, cette expression d'origine anglaise qui désigne le « souffrir du travail » dans son paroxysme. Après avoir évoqué l'évolution des situations et de leurs effets, le premier article rappelle combien, depuis les années 2000, les suicides ont été légion, mais il raconte aussi le « dopage » des salariés, qui consomment parfois des combustibles licites ou illicites pour remplacer celui que leur moteur interne a déjà fini de consommer. Une première enquête décrit ensuite le changement inéluctable du rapport au travail des personnes blessées, ainsi que leur lente reconstruction identitaire malgré une méthode conçue spécifiquement pour elles. Une deuxième enquête montre comment le chômage peut parfois occasionner un second burn-out, lorsque les personnes concernées ont malgré tout dû renoncer à leur emploi, et confirme que le retour au travail peut s'avérer très difficile. Pour y parvenir néanmoins, selon l'article suivant, les victimes peuvent trouver la voie de la pair-aidance en vue de reprendre une place dans l'entreprise, ou peuvent en sortir pour créer une association destinée à venir en aide à leurs semblables, comme l'ont fait trois patientes expertes après avoir écrit un livre de témoignages remarqué.

La troisième et dernière partie du dossier propose quatre articles émanant d'acteurs de terrain, et autant d'éléments de solutions. C'est le cas de deux assistants sociaux du travail qui nous rapportent les observations les ayant amenés à revisiter leurs pratiques au sein de l'entreprise, auprès soit des travailleurs en souffrance eux-mêmes, soit des managers. Une fois la rupture consommée avec l'emploi, il revient à des assistantes de service social comme celles de la caisse d'assurance retraite et de la santé au travail (CARSAT) Normandie de présenter les interventions d'aide à la personne et celles, plus rares mais tout aussi précieuses, d'intérêt collectif qu'elles

proposent à des assurés sociaux en arrêt de travail prolongé pour cause de burn-out. Enfin, un intervenant issu d'un champ quelque peu ébouriffant pour nous, travailleurs sociaux, donne à voir une action originale transposée à d'autres milieux de travail.

Une fois n'est pas coutume, le dossier thématique est introduit par un hommage. Il n'était pas envisageable une seule seconde qu'un numéro dédié à un tel sujet fasse l'impasse sur le meurtre d'Audrey, notre collègue conseillère en économie sociale familiale abattue d'un coup de fusil par un usager qu'elle venait pourtant aider. « Ils ne mouraient pas tous, mais tous étaient frappés », écrit Jean de La Fontaine dans *Les animaux malades de la peste*. Cette célèbre citation est choisie pour titre par Marie Pezé dans un ouvrage<sup>5</sup> où elle raconte ses consultations « Souffrance et travail » qu'elle assure à Nanterre depuis 1974. J'ignore si Audrey souffrait de son travail, mais ce dont je suis sûre, c'est qu'elle en est morte. Dans l'indifférence des médias et la discrétion des politiques, au moment même où les meurtres de policiers, tout autant inacceptables bien entendu, faisaient la une de la presse entière. Une seconde mort. Sociale, celle-là. Il aurait été inconcevable d'ajouter du silence au silence.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Pezé M., *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés*, Flammarion, 2010.

## **ABSTRACTS**

### ***When work (even social) causes suffering***

Stress, burn out, manifestations of suffering from work are the subject of this journal. Its objective is to identify this distress and to give examples of constructive interventions in this context. The questioning concerns in particular on risk factors, the official recognition of burn out as a professional disease and the role can play social worker.

After the homage of the social worker killed by a client in the exercise of her functions, some answers are given to this problem. This journal subdivided into three parties.

The first part highlights the role sometimes harmful, consciously or unconsciously, of the institutions, managers having to join the objectives of profit without always taking employees into account. It is noted a deterioration of this situation, that the health crisis has further accentuated. Despite the attempts of certain number of elected officials, in France and Europe, this pathology is still not listed as a professional disease.

The second part reflect "the reality of the field" based on the facts and sociological surveys, it described addicted behaviour, even suicidal acts that make us think.

---

5. Marie Pezé, *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés*, Flammarion, 2010.

This professional burn out requires from victims an analysis of their situation, and a reconstruction, particularly among these who lost their jobs. Individual support, group work like the one initiated by a CARSAT, are complementary. Just like the role of the peer caregiver presented as an expert on this topic because of his experience.

The third part of the journal gives examples of innovative interventions highlighting the interest of specific interviews, where availability, listening and regulation agreements are presented. The collective turns out to be a real methodological tool for reconstruction but also preventive for psychosocial risks, especially when local managers are involved. The action of social services of the health insurance realises the need for prevention. Finally, empowerment is the useful notion that is being developed in the light of neurosciences.

# DU HURLEMENT INTÉRIEUR SILENCIEUX À LA PRISE DE PAROLE

## LES PATIENTES EXPERTES

Association Les PEST : Anne-Marie, Aude, Laurence

**RÉSUMÉ :** Alors que nous traversons l'épreuve du burn-out, nous avons eu la chance de nous voir proposer la participation à un groupe d'échanges et d'entraide par le service social d'une caisse d'assurance retraite et de la santé au travail (CARSAT). À l'issue de cette expérience, nous avons décidé de raconter nos histoires dans un livre de témoignages. Puis nous nous sommes positionnées en patientes expertes afin de venir en aide à d'autres victimes de ce cri silencieux qu'exhale la souffrance au travail.

**MOTS-CLÉS :** burn-out, patientes expertes, témoignages.

En septembre 2019, nous étions sept femmes à répondre à l'invitation de deux assistantes sociales de la caisse d'assurance retraite et de la santé au travail (CARSAT) de notre région dans le but de sortir de notre isolement généré par des arrêts de travail reconduits depuis plusieurs mois, voire plusieurs années pour certaines d'entre nous, et cela pour un motif unique mais prenant des formes variées selon les praticiens : « syndrome dépressif, anxiété + + +, burn-out professionnel, syndrome de stress post-traumatique... ». Ce motif était parfois associé à d'autres pathologies survenues après l'effondrement (accident vasculaire cérébral, cancer...).

### NOTRE FAIBLESSE *VERSUS* NOTRE FORCE

« Des bosseuses, des fonceuses, des scrupuleuses qui refusent de laisser les autres dans la panade : les chefs, les collègues, les clients, leur entourage, elles font passer tout le monde avant elles sans jamais s'écouter, prises dans le cercle vicieux de l'activisme, ou ce qu'on appelle parfois l'hyperactivisme<sup>84</sup>. » C'est ainsi que nous a décrites Pascale Molinier, professeure de psychologie sociale à l'université Sorbonne-Paris-Cité et membre de l'équipe de Christophe Dejours. Elle a même ajouté que « le burn-out est une pathologie du perfectionnisme dans une époque qui n'offre que les conditions d'un "vite fait mal fait" recouvert d'un voile mensonger de "qualité"<sup>85</sup> ».

Après qu'elles ont trop souvent été effilochées, après qu'elles ont trop longtemps résisté, c'est bien connu, « les coutures craquent<sup>86</sup> », et le tissu qui

---

84. Pascale Molinier, préface de l'ouvrage *À s'en brûler les ailes : récits de souffrances au travail*, Dire le travail, 2021, p. 13.

85. *Ibid.*

86. Sarah, « Quand les coutures craquent », *ibid.*, p. 57.

recouvrait nos corps tendus et nos têtes vides de la pudeur du déni est tombé à nos pieds, telle une flaque. Nous nous souvenons toutes, avec une précision chirurgicale, du lieu, du jour, voire de l'instant où cela s'est produit. Ce moment paroxystique où nous avons éprouvé la sensation de nous consumer de l'intérieur et de disparaître.

Alors, nos arrêts de travail ont commencé à se répéter ou à s'étirer, devenant « le mode privilégié du renoncement au travail en attendant d'autres modalités de sortie d'un univers désormais irrespirable, au sens propre comme au sens figuré<sup>87</sup> ».

## NOTRE QUOTIDIEN ÉTAIT L'ENFERMEMENT

Nous vivions alors au rythme des rendez-vous à caractère sanitaire et administratif (médecine du travail, médecins-conseils, caisse primaire d'assurance maladie, psychologues, psychiatres, médecines de confort, etc.) avec un temps libre à organiser. Cependant, comment mettre à profit ce temps qui nous apparaissait si illégitime quand l'entourage continuait, lui, à travailler ? Le temps s'était arrêté, et pourtant, les journées, les semaines, les mois passaient. Notre corps et notre psychisme s'étaient mis en mode « pause » : nous vivions au ralenti. Puis un sentiment de culpabilité énorme nous a envahies, nous qui avons toujours vécu à un rythme effréné, multipliant les tâches sans retenue, obsédées par le travail bien fait, ne voulant en aucun cas aller à l'encontre de nos valeurs, ces valeurs si importantes pour nous et que nous n'aurions voulu changer pour rien au monde. Notre monde du travail nous a entraînées dans une spirale, puis dans une chute terrible, notre chute ! Nous sommes ainsi faites, et ces valeurs, nous les conserverons à vie, mais à quel prix ?

Nous étions sans faille – du moins, c'est ce que nous avons cru –, mais désormais, la faille restait béante. Elle tentait bien de se refermer, mais le corps et le psychisme avaient été tellement secoués, comme sous l'effet d'un tsunami, qu'à la moindre secousse, nous replongions, moins longtemps bien sûr, mais cela faisait mal, et parfois, nous ne comprenions pas pourquoi. La vague revenait tout le temps. Alors, nous l'acceptions tant bien que mal, travaillant sur nos limites, nous faisant aider par des médecins ou par le biais d'autres méthodes (sophrologie, méditation, hypnose, cures thermales, kinésilogie...).

La vie au quotidien devenait anormalement compliquée dès que nous sortions de chez nous. Le jugement des uns et des autres était permanent. Tout nous ramenait à notre inactivité et nous culpabilisait sans cesse. Nous en avions plus qu'assez d'inventer des histoires à destination de notre voisinage ou encore des commerçants chez qui nous avions l'habitude d'aller à des horaires différents, car on nous le faisait remarquer rapidement : « Vous êtes en congé ? », « Vous avez l'air très fatigué ! », « Vous ne partez pas au travail ce matin ? ».

---

87. Chloé Duval, Corinne Le Bars et Marylène Nicolle, « De la force et de la fragilité dans la souffrance au travail : ce qu'une expérience de groupe enseigne », *Revue française de service social*, n° 282, septembre 2021, p. 92.

À cette période, nous nous sentions surveillées, et nous avions tendance à nous enfermer, jusqu'au jour où nous en avons parlé dans le groupe réuni par le service social, où nous avons échangé nos expériences, et où nous avons fait un constat identique : nous ne pouvions y échapper.

## **L'INTERVENTION SOCIALE D'INTÉRÊT COLLECTIF A ÉTÉ NOTRE BOUÉE DE SAUVETAGE**

Participer aux séances proposées par la CARSAT impliquait d'inscrire dans nos agendas un rendez-vous régulier mais aussi, nous allions le découvrir, d'échanger sur nos parcours et nos histoires sous la forme de discussions, l'inquiétude du départ laissant ensuite place aux confidences et aux émotions. Il est vite devenu évident que l'échange était important dans notre reconstruction : sortir de notre isolement, partager la même pathologie, écouter et se reconnaître à travers les dires des unes et des autres, oser prendre la parole sans jugement.

Nos relations se sont peu à peu assouplies, et nous avons gagné en confiance les unes envers les autres, sous le regard réconfortant des assistantes sociales. Il régnait dans cette bulle beaucoup de bienveillance, d'empathie et l'absence nette de jugement. Nous étions comme baignées par la compréhension des « copines de séance », et le temps n'avait plus de prise car, dans cette pathologie, le temps est une obsession : ce pour quoi nous nous étions battues avant l'effondrement était devenu insaisissable.

À l'issue de chaque atelier, nous reprenions ainsi « confiance » en l'adulte qui nous tendait la main : le burn-out avait eu pour effet de nous infantiliser, car nous redoutions de replonger dans la « vraie vie ». Nous avons trop souffert des exigences, du mépris de certains interlocuteurs et de l'incompréhension de certains collaborateurs face à une situation qui se dégradait. Or, l'écoute dont nous bénéficions au sein du groupe et les échanges réalisés nous apprenaient à regagner l'estime de nous-mêmes qui avait totalement disparu depuis notre chute. Nous avons subi un choc incontrôlable, un accident brutal et incompréhensible.

## **NOUS AVONS PROLONGÉ L'EXPÉRIENCE PAR UN LIVRE DE RÉSILIENCE**

Pendant ces trois mois et demi, nous nous sommes rencontrées environ toutes les trois semaines. Le groupe était porteur, même si la souffrance dominait. En conséquence, nous ne voulions pas clôturer les séances par un adieu définitif. C'est pourquoi chemin faisant, à partir de décembre 2019, l'osmose entre pairs nous a finalement conduites à l'élaboration d'un ouvrage collectif. Quelques mois d'échanges, principalement en visio, nous ont fait revivre nos parcours respectifs de souffrance au travail dans un contexte de confinement lié à la Covid-19. Pour une fois, tous nos semblables étaient isolés chez eux, comme nous depuis des mois, voire des années.

Participer à la rédaction d'un livre compilant nos sept histoires de souffrance *du travail et au travail* pour certaines nous a permis de vomir nos

maux par des mots sur le papier, tel un exutoire ! Nous voulions toutes témoigner en criant haut et fort cette souffrance, toujours incomprise. Car il s'agissait bien de souffrir d'un rôle que l'on ne pouvait plus endosser, ou d'une mission que l'on ne pouvait plus exercer selon nos convictions et nos compétences. L'institution ou l'employeur avait changé les codes au profit de la rentabilité et, de « ressources » humaines, nous étions devenues des ressources déshumanisées au sein des entreprises.

Malgré tout, la confiance et l'assurance revenaient timidement. La puissance du collectif a fait naître *À s'en brûler les ailes : récits de souffrances au travail*<sup>88</sup>, un livre soutenu et publié par la coopérative Dire le travail dont l'ADN est le recueil et la diffusion de récits de travailleurs. Il s'agit là aussi d'une très belle collaboration entre individus qui n'auraient jamais dû se rencontrer.

## **DE NOTRE DOULEUR, NOUS AVONS FAIT UNE RESSOURCE**

Arrivées à l'issue de nos séances d'écriture, il nous est à nouveau paru difficile de mettre fin à ces quelques mois de partage émotionnel et amical si intenses. C'est ainsi qu'une fois notre livre édité, la rage et la force reconquises, l'idée d'une association destinée à aider nos semblables a été retenue. Nous nous sommes aperçu que rien n'existait, ou si peu, hormis des services professionnels. Pourtant, qui serait mieux placé que nous pour comprendre une personne en burn-out ? Qui hormis nous pourrait le mieux reconnaître des symptômes aussi semblables ?

Nous avions entendu parler de la pair-émulation, des pairs-aidants et des patients experts. La pair-émulation étant employée essentiellement dans le champ du handicap physique, sensoriel ou psychique<sup>89</sup>, nous ne pouvions pas être des pairs-émulateurs. Quant au concept de pair-aidant, qui est « une personne qui a développé des compétences et mobilisé des ressources pour faire face à l'expérience de la souffrance sociale et/ou psychique, qui s'en est sortie suffisamment pour tirer une expertise de cette expérience de vie<sup>90</sup> », nous étions encore un peu en décalage avec lui. En revanche, nous avons été intéressées par la définition des patients experts, souvent évoqués pour qualifier les patients atteints de maladies chroniques : nous découvrions en effet que si le burn-out était caractérisé par une exposition à un stress chronique au travail, ses symptômes avaient également tendance à se chroniciser.

La patiente dit bien son nom : elle attend la guérison ou une forme de stabilisation qui lui permet de supporter sa vie. L'experte, quant à elle, « a acquis une grande habileté par l'expérience, par la pratique », et « elle est

---

88. Anne-Marie, Corinne, Emma, Héloïse, Lucie, Sarah et Valérie, *À s'en brûler les ailes : récits de souffrances au travail*, Dire le travail, 2021.

89. Groupement français des personnes handicapées, « La pairémulation », s. d. Disponible sur : [kappacite.fr/ressources\\_documentaires/presentation\\_pairemulation.pdf](http://kappacite.fr/ressources_documentaires/presentation_pairemulation.pdf).

90. France Dujardin et Lolita Sandron, « L'émergence de la pair-aidance en Belgique francophone », *Pauvreté*, n° 18, Forum Bruxelles contre les inégalités, mars 2018, p. 5. Disponible sur : [leforum.org/news/79/7/Lemergence-de-la-pair-aidance](http://leforum.org/news/79/7/Lemergence-de-la-pair-aidance).

choisie pour ses connaissances éprouvées »<sup>91</sup>. Alors, nous serions et l'une et l'autre, mettant à profit le temps conféré par l'attente pour communiquer notre expertise à d'autres, nécessitant d'autant plus de patience que nous étions encore à proximité de la chute. Le temps était non plus notre ennemi mais notre allié.

## **AIDER APRÈS AVOIR ÉTÉ AIDÉES DEVENAIT UNE ÉVIDENCE**

Alors, nous avons proposé des ateliers afin de créer du lien, une passerelle entre l'isolement et le collectif, et surtout un tremplin pour se reconstruire en complémentarité d'un travail thérapeutique et/ou social : groupes de parole et d'écoute, ateliers d'écriture, randonnées, cuisine, fabrication de savons ou encore couture...

Nous sommes désormais convaincues que sans la dimension du groupe, la reconstruction est plus longue et plus compliquée. L'émulation de groupe est porteuse et génératrice de bien-être. À chacun et chacune de s'en saisir au moment opportun. En effet, nous savons aussi que le premier pas vers un groupe peut être particulièrement difficile pour une personne en souffrance : peur de sortir de chez soi et de rencontrer des inconnus, peur du jugement, peur de se dévoiler, peur de pleurer, peur d'une crise d'angoisse, peur de se retrouver dans un contexte de travail autour d'une table ronde. Cependant, une fois que ce pas de géant est franchi, c'est un soulagement. C'est une première réussite, et quelle réussite ! Nous sommes convaincues que la place de patientes expertes, que nous avons adoptée, est salvatrice dans la gestion de la souffrance des uns et des autres. Elle aide à passer un premier cap, le premier pas qui coûte tant. La reconstruction dudit burn-out, que nous préférons nommer « le hurlement intérieur silencieux », est très longue. Bien sûr, l'aide des travailleurs sociaux et des différents praticiens intervenant dans le champ est nécessaire et incontournable, mais il faut prendre conscience que la chaîne d'aide doit être constituée de plusieurs maillons, dont les patients experts, et notamment notre association, font partie.

## **NOUS NE POUVONS QU'AGIR AVEC D'AUTRES**

Une fois de plus, le groupe a agi et interagi avec un réseau de partenaires. Nous avons pu compter sur le soutien de plusieurs structures :

- l'association Familles rurales a mis des locaux à notre disposition ;
- la municipalité où est situé notre siège<sup>92</sup> et le Fonds pour le développement de la vie associative nous ont octroyé des subventions ;
- la caisse d'allocations familiales nous a assurées de son aide dès l'ouverture de nos locaux ;
- Cap emploi nous a proposé un partenariat ;
- la CARSAT nous a adressé des personnes en souffrance<sup>93</sup>...

---

91. Définition du mot « expert » donnée par le dictionnaire *Le Robert*.

92. Nous remercions la mairie d'Évrecy.

93. Tous les organismes cités se situent dans le Calvados.

Seul-e-s, nous ne pouvons pas sortir de cette pathologie. La voie de la résilience s'emprunte à plusieurs. Nous sommes Les PEST, patientes expertes de la souffrance au travail, mais nous pourrions ajouter « du » travail. Nous sommes des bénévoles qui souhaitent aider les personnes en burn-out. Nous voulons faire prendre conscience à tous du vide énorme que nous vivons, et aux professionnels médico-sociaux de l'aide qu'ils sont en mesure d'apporter en constituant des groupes semblables à celui dont nous avons bénéficié grâce à la CARSAT. Pourquoi si peu de choses existe-t-il à ce jour pour aider les salariés encore en activité mais au bord du gouffre, ou en arrêt et déjà au fond ? En règle générale, seule une aide individualisée est accessible, et encore ! Pourtant, il ne faut pas perdre de vue que tout le monde n'a pas la chance d'être bien entouré. Il faudrait une prise de conscience réelle dans le milieu professionnel, ainsi que des indicateurs psychosociaux permettant d'alerter et de tendre la main aux malades. Notre groupe a eu la chance d'avoir cette main tendue. Il faut continuer et la tendre encore et encore vers tous les autres.

En 2020, notre association a été invitée à participer à une réunion de la cellule de prévention de la désinsertion professionnelle, réunion au cours de laquelle un premier contact a été établi avec des représentants de Cap emploi, dont la mission consiste à favoriser le retour à l'emploi suite à la désinsertion ou aux arrêts de longue durée pour raison médicale et/ou handicap.

Lors d'un second rendez-vous avec un conseiller en reclassement et sa collègue psychologue, nous avons convenu d'établir un partenariat en vue de nous adresser mutuellement des personnes : Cap emploi pourrait proposer nos ateliers en cas de besoin de resocialisation, et nous pourrions présenter Cap emploi à nos adhérents à l'occasion de nos séances de partage d'informations. L'autre axe de collaboration consisterait à participer à des webinaires organisés à destination des employeurs de la région : nous avons convenu que nous pourrions leur indiquer les signaux d'alerte mais aussi des pistes de solutions pour y remédier.

Notre action se revendique désormais aussi bien préventive que curative. Nous aimerions sensibiliser les employeurs et, plus largement, les acteurs du monde du travail à ce qui semble bien être une hécatombe de salariés en souffrance : qui n'entend pas, en effet, qu'un proche est en arrêt de travail pour épuisement ou sur le fil du rasoir ?

Nous souhaitons dorénavant témoigner et surtout être entendues afin d'enrayer ce fléau du mal-être au travail. À titre individuel, notre chemin semé d'embûches mais aussi de belles réalisations nous a conduites vers un avenir plus serein, toutefois au prix de tellement de souffrance ! Notre démarche novatrice a été notre bouée de sauvetage, maintenant lancée à celles et ceux qui se noient.

## BIBLIOGRAPHIE

- Anne-Marie, Corinne, Emma, Héloïse, Lucie, Sarah et Valérie, *À s'en brûler les ailes : récits de souffrances au travail*, Dire le travail, 2021.
- Duval C., Le Bars C. et Nicolle M., « De la force et de la fragilité dans la souffrance au travail, ce qu'une expérience de groupe enseigne », *Revue française de service social*, n° 282, septembre 2021, p. 88-95.
- Groupement français des personnes handicapées, « La pairémulation », s. d. Disponible sur : [kappacite.fr/ressources\\_documentaires/presentation\\_pairemulation.pdf](http://kappacite.fr/ressources_documentaires/presentation_pairemulation.pdf).
- Seghrouchn Y., « On les appelle "pairs-aidants" ou "experts du vécu". Focus sur ces citoyens aux parcours peu communs », *Question Santé*, s. d.



association nationale des assistants  
de service social

## La revue française de service social

Revue professionnelle trimestrielle (n<sup>os</sup> 284, 285, 286 et 287)

### BULLETIN année civile 2022

Abonnement

Réabonnement

- Institutions France : 53 €
- Professionnels non adhérents France : 50 €
- Institutions / Professionnels non adhérents hors France : 58 €
- Professionnels adhérents : 35 €
- Étudiant non adhérents : 30 € (joindre un justificatif de formation)
- Étudiants adhérents : 16 € (joindre un justificatif de formation)

*En cas de déménagement, pensez à nous signaler votre nouvelle adresse.  
Toute nouvelle expédition sera facturée 2,50 € par numéro.*

#### NOM ET ADRESSE DE FACTURATION

Tél :  
Mail\* :

#### NOM ET ADRESSE D'EXPÉDITION

Tél :  
Mail\* :

NOMBRE D'ABONNEMENTS	PRIX UNITAIRE	TOTAL

#### Paiement par :

- chèque bancaire ou postal  
libellé à l'ordre de l'**ANAS**
- prélèvement (France uniquement) :  
remplir les demandes et autorisations de  
prélèvement ci-jointes
- virement :  
Crédit Coopératif Paris Agence Courcelles  
RIB : 42559 10000 08002860819 27  
IBAN : FR76 4255 9100 0008 0028 6081 927  
BIC : CCOPFRPPXXX

Date :  
Signature et/ou cachet :

À renvoyer à : **ANAS**  
**15 rue de Bruxelles**  
**75009 PARIS**

\* En indiquant votre adresse électronique, vous serez inscrit sur la liste de diffusion des publications de la revue, vous permettant de recevoir des informations sur les parutions.

ANAS – 15, rue de Bruxelles – 75009 Paris  
Mail : [secretariat@anas.fr](mailto:secretariat@anas.fr) – Site : [www.anas.fr](http://www.anas.fr)  
Siret : 784 359 093 00035 – Code NAF : 9412Z  
Association loi 1901 non soumise à la TVA