

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 67 (2009)

**Heft:** 2: Les suisses au travail : heureux, mais ... fatigués ; Les circulations au cœur de la mondialisation

**Artikel:** Prévenir le burn-out : une co-responsabilité individu-organisation?

**Autor:** Vasey, Catherine

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-142283>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 15.03.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# PRÉVENIR LE BURN-OUT: UNE CO-RESPONSABILITÉ INDIVIDU-ORGANISATION?

CATHERINE VASEY  
NoBurnout. Lausanne  
cvasey@noburnout.ch

> Malgré l'insuffisance d'études scientifiques en Suisse et le manque de recul des spécialistes, l'auteure esquisse les différents concepts liés au phénomène du burn-out et nous aide à apprivoiser cet épuisement professionnel. Le burn-out ne touche moins le fainéant que la personne engagée, le «type fort» selon l'auteure. Les conséquences de ce fléau sont susceptibles de s'étendre à toute l'entreprise, provoquant des dysfonctionnements organisationnels. C'est pourquoi il convient de mener une stratégie de prévention en adoptant une vision co-responsable du burn-out, où l'organisation sera prise en compte. Pour ce faire, quelques principes tels que la mise en place d'une démarche personnalisée à l'entreprise, son suivi régulier, une information collective, vont permettre d'être efficace dans un long changement des comportements nocifs.

**Mots clés:** burn-out, épuisement professionnel, stress accumulé, type fort, impuissance, isolement, heures supplémentaires, prévention co-responsable.

## 1. SITUER LE BURN-OUT ET SA PRÉVENTION DANS NOTRE SOCIÉTÉ ACTUELLE

Depuis quelques années, le phénomène du burn-out a été le sujet d'une médiatisation grandissante; faire connaître le burn-out à grande échelle a permis à de nombreuses victimes de reconnaître et de faire reconnaître leur souffrance; il est aussi plus facile de se faire soigner efficacement de cette problématique qui demande une prise en charge spécifique. D'un autre côté, cela donne l'impression d'une augmentation des cas déclarés. En réalité, il est, pour l'instant, impossible, dans l'avancée actuelle des recherches, de savoir si le nombre de victimes augmentent effectivement ou s'il s'agit simplement d'une augmentation des déclarations de cas comme maintenant les mots sont là pour décrire le mal-être.

Le burn-out, décrit et nommé dans les années 70 aux Etats-Unis, est un concept relativement nouveau; par comparaison, la dépression est observée et traitée depuis plus de 200 ans! La «jeunesse» de ce phénomène explique en partie le manque de moyen d'analyse et de compréhension ainsi que d'outils efficaces pour prévenir le burn-out.

Nous manquons d'études scientifiques en Suisse pour mieux observer l'évolution et l'étendue des professions touchées, les moyens de dépistage efficaces existent depuis quelques années, les traitements se développent et les professionnels s'organisent mais nous manquons encore de recul.

En ce qui concerne la prévention du stress et du burn-out, nous assistons au passage d'une vision individuelle vers une prévention organisationnelle et collective. Si pendant les 20 der-

nières années nous avons pensé et créé des outils pour former les individus à se protéger du stress, «savoir résister au stress» a été même un critère de sélection, la question qui se pose maintenant dans les entreprises est de comment agir sur la source toxique, comment fermer le robinet de ce gaz qui empoisonne et rend malade les meilleurs collaborateurs?

## 2. DÉFINITION DU BURN-OUT ET PROFIL-TYPE

### 2.1 LE BURN-OUT, POUR L'INDIVIDU, C'EST QUOI?

Les termes en français sont «épuisement professionnel», cela définit clairement un épuisement dû au poste de travail occupé. Plus précisément, le syndrome du burn-out constitue une usure à petit feu, les conséquences d'un stress accumulé depuis de nombreux mois voire souvent depuis des années. Il est insidieux car il est très difficile de réaliser à quel moment le stress devient dangereux pour sa santé ou son équilibre. La victime du burn-out ne va souvent pas d'elle-même réaliser ce qui lui arrive car elle est le «nez dans le guidon», son attention est absorbée à réaliser le travail, les tâches et résoudre les problèmes et elle se trouve de plus en plus éloignée d'elle-même et de ses propres limites et besoins personnels. Elle tient bon sur la durée, mais développe de plus en plus une insensibilité à elle-même, ne tenant plus compte des symptômes d'alerte de stress qui deviennent chroniques.

La façon la plus simple d'expliquer le processus du burn-out est de le voir comme les conséquences d'un déséquilibre sur une longue durée entre trop de dépense d'énergie d'un côté (dans le travail et les tâches usantes) et pas suffisamment de récupération d'un autre côté (en dehors du travail et dans le travail avec les tâches ressourçantes et motivantes).

La prévention du burn-out pourra alors se faire sur ces deux niveaux en diminuant et agissant sur les facteurs d'usure ainsi qu'en augmentant les lieux de ressources et de récupération d'énergie.

### 2.2 COMMENT MESURER LE DEGRÉ DE GRAVITÉ DU BURN-OUT?

Il n'est pas toujours évident de faire la différence entre période de stress et début de processus d'épuisement sans faire appel à un spécialiste. Parfois la dépression et ses graves conséquences n'est pas loin non plus.

Actuellement, il est possible de mesurer la présence du burn-out et son degré de gravité par des self-tests efficaces créés par des scientifiques. Un des meilleurs self-test actuels pour évaluer le burn-out a été créé par le professeur Burisch, spécialiste du burn-out à l'université de Hambourg, il évalue 10 dimensions par 40 questions. Effectué en 10 minutes, il donne les résultats immédiatement en couleurs: vert, orange à rouge selon le degré de gravité. Il se trouve sur notre site internet: [www.noburnout.ch](http://www.noburnout.ch).

Même si le self-test constitue un bon indicateur, il ne fait pas l'économie de consulter un spécialiste (psychologue, médecin du travail, médecin généraliste) lorsqu'on constate être dans les chiffres rouges. Le bilan effectué par un professionnel permettra d'identifier le terrain favorable, les lieux d'usure et les ressources manquantes, l'accompagnement professionnel soutient la victime vers une guérison souvent plus efficace et meilleure.

### 2.3 QUI EST LE PLUS SUSCEPTIBLE D'ÊTRE TOUCHÉ DANS L'ENTREPRISE?

**Le burn-out ne touche pas les fainéants! Le profil des patients qui viennent me consulter dans mon cabinet pour cause de burn-out pourrait être résumé par le «type fort»:**

- > des personnes pouvant assumer habituellement une lourde charge de travail sans se plaindre,
- > sur qui leurs supérieurs peuvent compter, lorsqu'ils leur délèguent une tâche, ils savent que cela sera fait dans les délais;
- > toujours très engagés dans leur travail et pour leur entreprise, ces personnes sont très attentives à la qualité et exigeantes avec elles-mêmes,
- > dans certaines professions sociales on observe souvent des personnes très compétentes pour identifier le besoin des autres et y répondre plutôt que leurs propres besoins.

Nous constatons que les personnes qui souffrent un jour de burn-out sont souvent des piliers du service ou du département dans lequel ils travaillent, on peut les considérer comme les bons éléments de l'entreprise.

#### 2.4 QUELLES SONT LES CONSÉQUENCES DU BURN-OUT POUR L'ENTREPRISE?

Non, contrairement aux idées reçues, l'augmentation du taux d'absentéisme n'est pas la principale conséquence, ni l'indicateur significatif de l'importance du burn-out dans l'entreprise! Souvent les victimes du burn-out sont pour la première fois en arrêt de travail car elles n'ont pas l'habitude d'être absentes du travail.

De plus, les cas déclarés par un arrêt médical ne sont que le sommet de l'iceberg, les cas en «gestation» font beaucoup plus de dégâts dans le travail: les conséquences du burn-out sur les équipes et le travail sont:

- > *Charge supplémentaire des collègues et supérieurs hiérarchiques.* Dans un premier temps, les collègues ont tendance à soutenir et aider la personne qui semble s'épuiser, en pensant qu'un peu de repos et une diminution de la charge de travail permettra à la victime de burn-out d'aller mieux.
- > *Sentiment d'impuissance vécu par les collègues.* Malheureusement, cela ne suffit pas à rétablir la santé du collaborateur atteint et son état ne semble qu'empirer, l'entourage se sent alors dans l'impuissance de l'aider.
- > *Conflit, agressivité latente dans l'équipe et isolement de la victime.* Ce vécu d'impuissance est souvent intolérable et provoque conflit, agressivité et finalement rejet de la victime du burn-out. Elle-même s'isolera de plus en plus.

#### 2.5 INDICATEURS COLLECTIFS OBSERVÉS LORS DE SURCHARGE ET DE PRESSION

Il est possible d'observer un certain nombre de symptômes collectifs lors de surcharge et de pression sur les collaborateurs. Ces indicateurs mettent en évidence la difficulté, les tensions et l'usure probable des équipes, cela peut montrer un risque de burn-out plus élevé. Par contre, l'absence de ces signes ne signifie pas forcément l'absence de risque de burn-out!

- > *Accomplissement des tâches.* Délais régulièrement dépassés, erreurs, augmentation de prise de risque et des accidents, courant non fait, réclamations des clients.
- > *Ambiance de travail.* Irritabilité, absence de détente, isolement, impatience ou apathie lors d'attentes forcées.
- > *Comportements.* Hyperactivité, absence de pause, ou les pauses sont utilisées pour

**résoudre les problèmes professionnels, heures supplémentaires, démotivation, absence d'initiatives et de créativité.**

## 2.6 LES RISQUES D'UNE PRÉVENTION EXCLUSIVE

Une prévention qui privilégie uniquement la vision individuelle risque de se transformer en «chasse aux sorcières», les victimes de burn-out pourraient être stigmatisés et exclus.

Dans le vécu d'impuissance, les collègues non touchés risquent d'isoler la victime qui le vivrait comme une honte d'avoir «craqué».

A l'opposé, une prévention ayant une vision exclusivement organisationnelle pourrait mettre en danger l'image de l'entreprise, il n'est pas populaire d'être perçu comme une entreprise usant les collaborateurs! De plus, il est impossible de cerner le problème de l'extérieur, l'individu subirait et serait un simple «objet du traitement», la prévention en serait d'autant plus inefficace!

L'expérience d'intervention en entreprise nous montre que la problématique du burn-out est difficile à cerner; il a des causes multiples et c'est un phénomène très complexe à analyser car on trouvera un cumul des causes.

L'action de prévention est d'autant plus délicate que les managers sont souvent sous pression: les acteurs principaux de la prévention du burn-out sont, en fait, les plus susceptibles d'être touchés par cette problématique.

Parfois certaines démarches de prévention peuvent rester des actions superficielles ou «alibi» surtout lorsqu'il n'y a pas de remise en question réelle de l'organisation (charte, théorie, bonnes intentions mais manque de moyens pour les réaliser).

Il est d'autant plus essentiel d'avoir une vision co-responsable du burn-out: incluant autant l'individu que l'organisation dans l'action de prévention. Voici quelques pistes concernant ce genre d'intervention en entreprise.

## 3. QUELQUES PRINCIPES ET STRATÉGIES DE PRÉVENTION CO-RESPONSABLE

### 3.1 CRÉER UNE PROCÉDURE ET DÉMARCHE DE PRÉVENTION SUR MESURE ET ADAPTÉE À L'ENTREPRISE

Nous sommes parfois appelés lorsqu'il y a déjà eu plusieurs cas de burn-out dans l'entreprise, il est très délicat d'intervenir trop directement dans ces cas-là. Il vaut mieux avancer à pas feutrés et être très prudent en terrain miné.

Faire appel à des spécialistes de la problématique est indispensable pour créer cette intervention sur mesure qui tiendra compte des particularités de l'entreprise.

L'idéal est d'impliquer tous les acteurs sociaux de l'entreprise mais il est important de commencer par les cadres.

### 3.2 L'INFORMATION COLLECTIVE EST LA PREMIÈRE DÉMARCHE DE PRÉVENTION

L'information sensibilise et responsabilise les collaborateurs sur le burn-out et sa prévention; chacun parle le même langage, le burn-out n'est plus (ou moins) un tabou.

C'est l'occasion pour la direction de reconnaître officiellement le risque de burn-out dans l'entreprise et de montrer comment elle souhaite prévenir ce problème.

### 3.3 UNE ATTENTION PARTICULIÈRE POUR LES CADRES

Les cadres restent probablement la population la plus vulnérable au burn-out, souvent ils

sont même sélectionnés en fonction des critères du profil «type fort». Il est donc important de les former spécifiquement à leur propre prévention ainsi qu'à une prévention du burn-out pour leurs collaborateurs.

Le chef direct a le rôle d'accompagner la victime de burn-out lors de la reprise du travail qui est souvent progressive, il faudra alors trouver la charge de travail adéquate, discuter des besoins spécifiques avec le collaborateur, pour éviter une rechute.

### 3.4 AVOIR UN RÉSEAU DE PROFESSIONNELS (EXTERNE) ET DES RELAIS INTERNES

Intervenir dans la prévention du burn-out suppose qu'il pourrait y avoir des victimes.

Les personnes des ressources humaines doivent savoir où adresser le collaborateur qui aurait besoin d'une prise en charge adéquate. Une liste des personnes à qui s'adresser en cas de burn-out doit être à disposition.

Lors d'analyse d'organisation, des relais internes sont nécessaires pour récolter les informations du terrain: les besoins et les observations des facteurs de risque.

### 3.5 DÉTERMINER LE TERRAIN FAVORABLE PAR UNE ANALYSE OU DES INDICATEURS INDIVIDUELS

Une analyse des facteurs de risque permettra de différencier les facteurs internes (spécifiques aux individus) des facteurs externes (qui concernent l'organisation du travail et qui touchent collectivement les collaborateurs), ces informations permettront de définir le terrain favorable en considérant une co-responsabilité.

### 3.6 UN SUIVI ET DES RAPPELS RÉGULIERS DE LA PRÉVENTION SONT INDISPENSABLES

Le burn-out se développant de façon chronique et lente, tout rappel de la prévention est primordial: actions particulières, affichages, formation continue, analyses régulières des indicateurs...

## 4. CONCLUSION

*«Les problèmes importants auxquels nous sommes confrontés ne peuvent pas être résolus avec les habitudes de pensée qui ont été à l'origine de leur apparition.» (Einstein)*

La problématique du burn-out ne peut être améliorée dans l'urgence ni dans le stress. Le burn-out ne peut pas être «combattu» comme le serait une maladie à éradiquer. Une prévention efficace se construira dans une vision à moyen terme, humblement, petit à petit et régulièrement, pour inciter des changements de comportement, de mentalité et d'organisation dans l'entreprise.

