



Définition de l'épuisement professionnel

« On commence à être soumis à un **stress** qui grimpe constamment. Il ne redescend jamais. On se retrouve dans un contexte où il n'y a plus de phases de repos. On est soumis à un stress chronique. Quand vous êtes à ce stade-là votre stresseur extérieur est toujours là, mais vous n'avez plus rien pour le freiner. Vous êtes sur l'autoroute, vous appuyez sur l'accélérateur, vous n'avez plus de freins. Votre stress monte pratiquement à la verticale. À ce moment-là, vous vous sentez hyper bien c'est ça qui est vraiment surprenant parce que vous êtes encore physiquement en bonne forme en tout cas vous avez encore des capacités, vous avez une telle dose d'adrénaline et de cortisol dans le corps que **vous ne sentez plus rien**. Vous êtes en pleine forme. Vous vous couchez à 2h du matin, vous vous levez à 5h du matin pour promener le chien et tout va bien. Ça, c'est la partie « surhomme » puis après vous entamez cette phase-là c'est-à-dire que vous êtes en train de **consommer** tout ce qui vous tient debout. Si on vous arrête à ce moment-là, vous avez encore une base sur laquelle vous pouvez vous reconstruire. Si vous ne stoppez pas là, vous arrivez au deuxième moment, là vous êtes en burn-out. Le passage au deuxième moment se fait en une seconde. D'une seconde à l'autre, vous tombez par terre et il n'y a plus rien. »¹

Effondrement professionnel

Le *burn-out* on évoque immédiatement l'épuisement professionnel alors qu'en réalité il est plutôt question d'un **effondrement² mental, émotionnel et physique**. C'est un véritable **phénomène d'usure** qui n'est pas dû uniquement à un stress chronique prétendument mal géré par la personne qui en est victime. Il est très fréquent que le *burn-out* soit le fruit de dysfonctionnements dans l'organisation du travail. Ces dysfonctionnements causent divers désagréments : mal-être, surcharge de travail ou encore conflits relationnels avec les collègues. Les victimes essaient alors de trouver des solutions et développent des **mécanismes d'adaptation** à cet environnement. Lorsque tous les mécanismes d'adaptation auxquels recourt la personne se soldent par un échec, cela la conduit lentement et

¹ FAYNER, E. (2018). *La mécanique burn-out*. [Reportage]. France : Le monde en face.

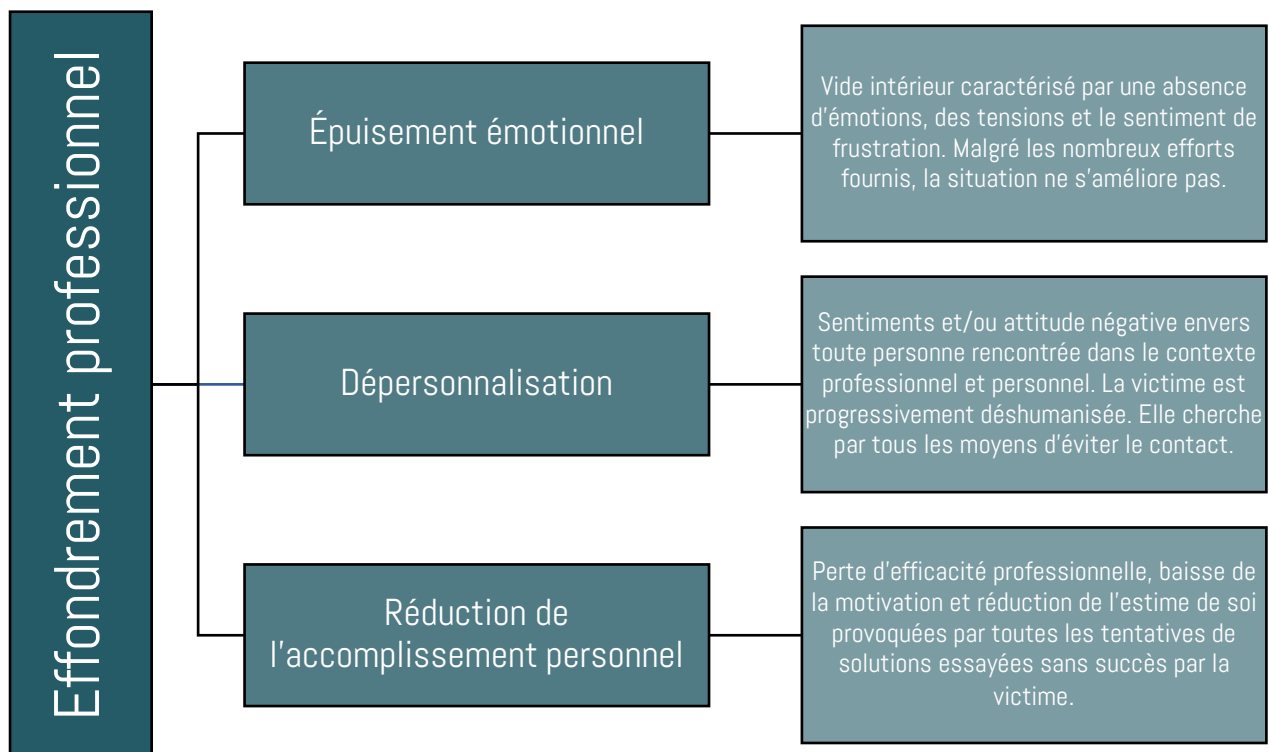
² Idem.



insidieusement au *burn-out*.³ Ce sont donc les nombreuses tentatives de solution visant à maîtriser une situation désespérée qui conduisent à l'effondrement mental, émotionnel et physique qu'est le *burn-out*.

Les causes de cette forme d'épuisement professionnel étant multifactorielles, il est possible d'en attribuer l'origine également à des éléments d'ordre personnel. Cela a pour effet entre autres qu'il n'est pas reconnu comme maladie professionnelle⁴.

Les trois dimensions⁵ de l'épuisement professionnel



³ FUHRER, C., MOISSON-DUTHOIT, V. & CUCCHI, A. (2011). Quand l'environnement relationnel contribue à la compréhension du burnout. *Management & Avenir*, 41,(1), 194-215. doi:10.3917/mav.041.0194.

JOSSE, E. (2008). Le burn-in et le burn-out. *Résilience-psy*. Récupéré le 08.11.19 de http://www.resilience-psy.com/IMG/pdf/burnin_burnout.pdf

⁴ Source : <https://www.suva.ch/fr-ch/news/2019/le-burn-out-n-est-pas-une-maladie-professionnelle> consulté le 02.08.20.

⁵ Sources : FUHRER, C., MOISSON-DUTHOIT, V. & CUCCHI, A. (2011). Quand l'environnement relationnel contribue à la compréhension du burnout. *Management & Avenir*, 41, (1), 194-215. doi :10.3917/mav.041.0194. P. 200.

DELAYE, R. & BOUDRANDI, S. (2010). L'épuisement professionnel chez le manager de proximité : le rôle régulateur de l'entreprise dans la prévention du Burnout. *Management & Avenir*, 32, (2), 254-269. doi :10.3917/mav.032.0254.

Aussi sur le site Internet du SECO : <https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Arbeit/Arbeitsbedingungen/gesundheitschutz-am-arbeitsplatz/Psychoziale-Risiken-am-Arbeitsplatz/Stress-Burnout.html> , consulté le 12.08.20.



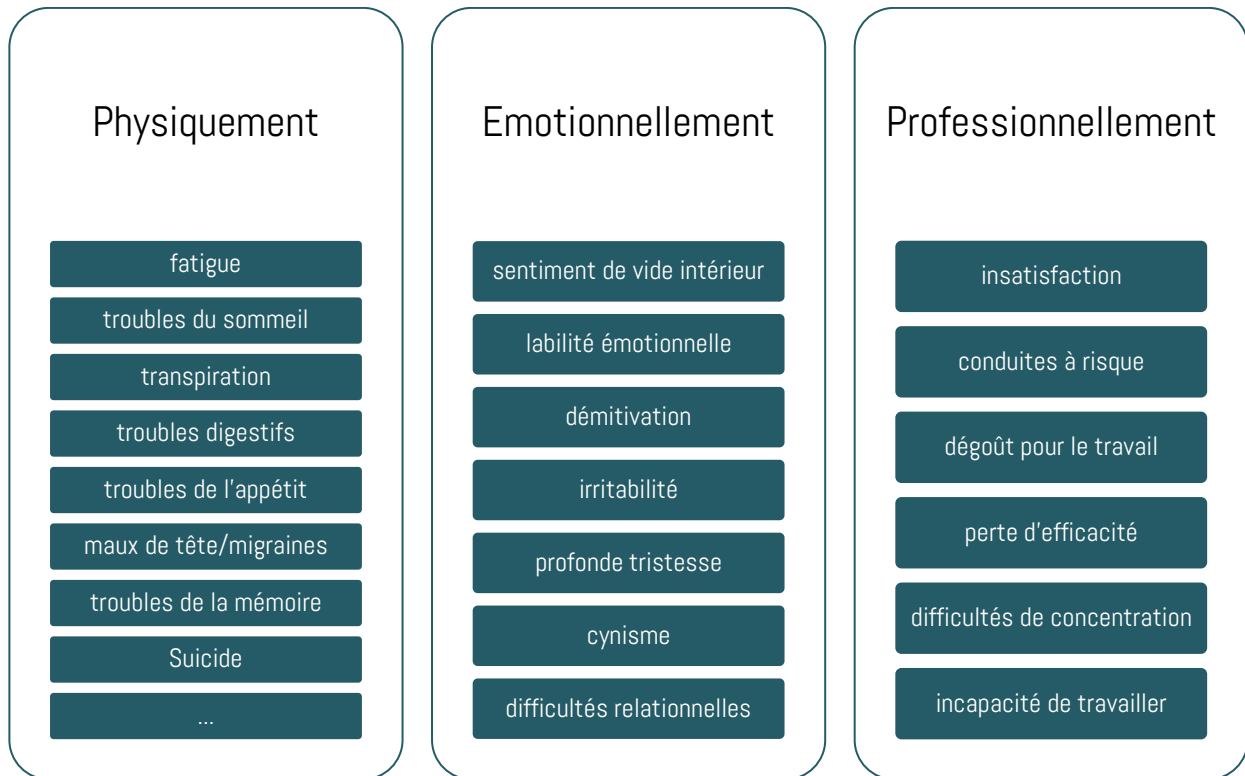
Les étapes ⁶ dans le développement du *burn-out*

1. La **compulsion** : correspond au désir obsessionnel de réussite associé à des attentes surréalistes vis-à-vis de soi ou du milieu professionnel.
2. L'**intensité** : il s'agit de l'incapacité de déléguer les tâches avec la sensation d'une perte de contrôle et de qualité si les tâches sont effectuées par autrui.
3. La **négation des besoins** : abnégation de ses besoins personnels avec la sensation qu'ils sont un frein à sa réussite personnelle. Les symptômes physiques sont ignorés par la victime qui refuse d'y porter attention et de s'en inquiéter.
4. Le « **déplacement** » **des valeurs** : les priorités sont mal évaluées et la personne se replie sur elle-même, s'isole.
5. Le **déni** : ce dernier augmente au fur et à mesure que les symptômes se manifestent.
6. Le **désengagement** : caractérisé par l'isolement et la crainte des relations sociales que ce soit dans le milieu privé ou professionnel.
7. Les **changements de comportement** : ce stade est souvent remarqué par les proches, mais ceux-ci ne réalisent que tardivement la gravité de la situation. Quant à la victime, elle devient très négative, se dévalorise face aux échecs de ses tentatives de solution et adopte des comportements qu'elle n'avait jamais eus jusqu'ici.
8. La **dépersonnalisation** : c'est la perte des repères et la sensation extrêmement perturbante de ne plus se reconnaître.
9. Le **vide** : moment charnière où des conduites dangereuses (consommation d'alcool ou de drogues notamment) peuvent apparaître dans le but de remplir un vide intérieur immense.
10. La **dépression** : à ce stade les idées suicidaires peuvent apparaître, l'individu montre une perte de motivation complète.
11. L'**épuisement total** : ou l'effondrement du corps tant physique que psychique.

⁶ ROBBE-KERNEN, M. & KEHTARI, R. (2014). Les professionnels de la santé face au burn-out: facteurs de risque et mesures préventives. *Revue médicale suisse*. (N° 443). P. 1788. Récupéré le 22.10.19 de <https://www.revmed.ch/RMS/2014/RMS-N-443/Les-professionnels-de-la-sante-face-au-burnout.-Facteurs-de-risque-et-mesures-preventives>



Les effets⁷



L'importance du contexte professionnel

Lors de la prise en charge d'une victime de *burn-out* l'attention est souvent focalisée sur la personne en omettant d'analyser son contexte professionnel. Cela a pour effet, qu'elle retourne au travail après une période d'éloignement et retombe malade quelque temps après. Effectivement avant d'envisager une éventuelle reprise du travail la victime doit se rétablir sur le plan de la santé, mais elle doit également procéder à une **analyse méthodique de l'organisation du travail** dans laquelle elle évolue. C'est pourquoi il est essentiel de faire appel à un-e professionnel-le afin d'analyser sa propre situation, son environnement et les solutions inefficaces mises en œuvre. Cela permet de déterminer quels sont les facteurs sur lesquels la personne en *burn-out* a un pouvoir d'agir et ceux sur lesquels elle n'en a

⁷ Il s'agit d'une liste non exhaustive. Le *burn-out* se manifeste de manière différente d'une personne à l'autre en fonction de l'état de santé préalable et des capacités de résistance propre à chacun-e. Pour davantage de détails vous pouvez consulter : BAUMANN, F. (2019). *Éliminer la souffrance au travail : revivre après un burn-out, un bore-out ou un brown-out*. Lyon : Josette. Pp.64-69.



pas. Dans la prise en charge de l'épuisement professionnel, l'analyse des aspects individuels seuls ne suffit pas. Une analyse structurelle du système et de l'organisation dans lesquels la victime évolue est essentielle. L'**organisation** et les **conditions de travail** sont les facteurs les plus souvent liés à l'épuisement professionnel. Il ne s'agit donc pas d'une défaillance de la personne atteinte par le *burn-out*, mais bien d'un épuisement dû aux **efforts infructueux d'adaptation** à un environnement présentant des défaillances organisationnelles et/ou structurelles.

Le *burn-out* comme processus invisible

Le *burn-out* est un processus et non le passage d'un état à un autre. Les victimes ne s'aperçoivent pas du **glissement** qui est en train de s'opérer. Elles passent successivement par plusieurs étapes : l'enthousiasme, la stagnation, la frustration, l'apathie et le désespoir⁸.

La famille et les proches, eux, prennent conscience que la victime souffre et va de plus en plus mal, mais leurs alertes sont rarement prises en compte car celle-ci est dans le déni. Les personnes atteintes de *burn-out* sont stoppées par leur corps qui finit par « craquer », consumé par l'épuisement. Si vous entendez des proches s'inquiéter pour vous ou des collègues vous conseiller de prendre du repos, écoutez-les et prenez un moment de réflexion pour faire le point sur votre état de santé. La prise de recul est extrêmement difficile c'est pourquoi il est essentiel de faire appel à des professionnel-le-s qui vous permettront de résoudre vos difficultés selon leur spécialité. Vous vous en doutez, une intervention médicale est certes indispensable, mais pas suffisante. N'hésitez pas à faire appel à un-e psychiatre, un-e psychologue ou un-e coach afin de vous aider à procéder à une indispensable évaluation de votre contexte professionnel.

Bibliographie conseillée

BAUMANN, F. (2019). *Éliminer la souffrance au travail : revivre après un burn-out, une bore-out, un brown-out*. France : Josette Lyon

CELESTIN, L.-P. & CELESTIN-WESTREICH, S. (2018). *Les faces cachées du burn-out : burn-in, bore-out et burn-out, faire face à la souffrance au travail*. Paris : interéditions

⁸ MATZNER, A., OBERSON, G., TAFER, N., DE BLAS, N. & SANSONNENS, N. (2008). *Immersion en communauté*. [Étude]. Consulté le 24.08.20 sur http://www.medecine.unige.ch/enseignement/apprentissage/module4/immersion/archives/2007_2008/travaux/08_r_burnout.pdf . Pp. 10-11.



tigre de papier

centre de consultation pour le bien-être au travail

COTTA, J. (2016). *Dans le secret du burn-out*. [Reportage]. France : Infrarouge

DE GAULEJAC, V. (2011). *Travail, les raisons de la colère*. Paris : Seuil

FAYNER, E. (2018). *La mécanique burn-out*. [Reportage]. France : Le monde en face.

GERMAIN-WASIAK, L. (2018). *Mieux comprendre et gérer le stress : apporter des réponses au stress pour être performant*. France : Studyrama

HAREL-CASANOVE, A. (2020). *Tu n'en auras pas deux*. France : Trajectoires

LINHART, D. & THOURON, Z. (2019). *Le burn-out*. Paris: Le Lombard

MAS, C. (2019). *Le jour où Maya s'est relevée*. Paris : Leduc.s.

VASEY, C. (2018). *Comment rester vivant au travail ? : Guide pour sortir du burn out*. Paris : Dunod.

Pour rester informé-e, suivez-nous sur les réseaux sociaux en cliquant sur les icônes ci-dessous.



Adresse:
Espace des Remparts 15
1950 Sion - Suisse

Web:
www.tigredepapier.ch
florence@tigredepapier.ch

Téléphone:
079/712.50.59