



**SPÉCIAL
MONDIAL 2018**

VOTRE MAGAZINE
100% FOOT

LE CALENDRIER
DES MATCHS +

**1 SUISSE
SUR 4**

SE DIT ÉPUIsé
PAR SON TRAVAIL
ET N'ARRIVE
PLUS À GÉRER
LE STRESS



DOSSIER SANTÉ

BURN-OUT

- > DÉCRYPTER, PRÉVENIR ET S'EN SORTIR
- > CONSEILS D'EXPERTES ET TÉMOIGNAGES

**OFFRES MOBILES
IRRÉSISTIBLES.**



net+

0848 830 840 netplus.ch

BURN-OUT

DÉCRYPTER, PRÉVENIR ET S'EN SORTIR

• L'INTERVIEW DE **NADIA DROZ ET ANNY WAHLEN**, PSYCHOLOGUES ET AUTEURES DE «BURNOUT, LA MALADIE DU XXI^e SIÈCLE?»

• LES TÉMOIGNAGES COURAGEUX DE TROIS ROMANDS

• LES CONSEILS POUR QU'ENTREPRISES ET INDIVIDUS ANTICIPENT LES RISQUES

PHOTOS BLAISE KORMANN
TEXTE MARIE MATHYER

Aujourd'hui, tout le monde parle de burn-out, et à toutes les sauces. Mais est-ce vraiment un phénomène récent? Il y a un effet de mode dans le sens où plus on entend parler d'un terme dans le langage courant, plus on a tendance à s'y associer. Si le mot «burn-out» est relativement récent, il date de la fin des années 60, ce qu'il décrit se répète au cours de l'histoire.

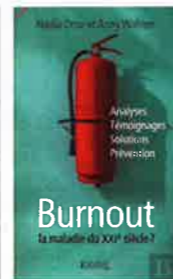
Comment parlait-on du burn-out, avant qu'on ne l'appelle ainsi?
Dans l'Exode 18, dans la Bible, on parle d'épuisement. Puis, au XVIII^e, un médecin suisse, Auguste Tissot, mentionne la «mauvaise fatigue» qui frappe les métiers des gens de lettres, transposables aux types de professions d'aujourd'hui où certains passent une grande partie de leur journée devant un ordinateur. On a aussi utilisé le terme de neurasthénie dans la seconde moitié du XIX^e siècle.

Dans votre livre, vous expliquez que le burn-out n'est pas reconnu comme maladie, et qu'ainsi on ne peut pas parler d'épidémie: de quoi s'agit-il, alors?

Effectivement, le burn-out n'est pas un diagnostic reconnu à part entière dans les classifications internationales de référence utilisées en médecine. Par défaut, les assurances acceptent le terme, mais avant que ce ne soit le cas, les médecins, faute de mieux, catégorisaient fréquemment le trouble de dépression, d'où la confusion des genres. Comme le burn-out n'est pas une maladie, de surcroît pas contagieuse au sens d'une contamination entre humains, on ne peut pas parler d'épidémie. Cependant, dans une équipe, le burn-out d'un collègue touche ses proches. Il engendre entre autres un surcroît de travail et une remise en question chez ses collègues. Autant de risques qui peuvent conduire à une forme de contagion du burn-out.

«LE BURN-OUT, C'EST VOULOIR, MAIS NE PAS POUVOIR»

THÉODORE HOVAGUIMIAN, PSYCHIATRE



Livre
Nadia Droz et Anny Wahlen ont publié cet ouvrage, très complet, sur la question du burn-out, aux Editions Favre.



On estime que le nombre de burn-out ne cesse d'augmenter. Pouvez-vous citer des chiffres?
Oui, de manière générale, le nombre de cas augmente. Mais il est difficile de savoir combien de personnes souffrent d'un burn-out en Suisse. Les statistiques de Promotion Santé Suisse faisaient état de 6,1% de cas de burn-out dans la population active en 2014. Mais comme le diagnostic est peu clair, l'estimation demeure imprécise.

Quelle est votre définition du burn-out?
Comme il n'existe pas réellement de définition, acceptée par tous, le terme est un peu galvaudé, d'où une forme de surdiagnostic parfois. Le burn-out n'est pas un coup de fatigue. Ce n'est pas non plus un épuisement ou une dépression. Le psychiatre genevois Théodore Hovaguimian le définit ainsi: «Le burn-out, c'est vouloir, mais ne pas pouvoir. La dépression, c'est ne plus vouloir.»

Auteurs
Complices et pleines d'humour, les psychologues Nadia Droz (à g.) et Anny Wahlen posent au CHUV, avec un extincteur, clin d'œil à celui qui trône sur la couverture de leur ouvrage et a pour but d'anéantir le feu du burn-out.

CONSEILS POUR L'INDIVIDU

Parce que les dispositions individuelles et le contexte personnel et social de chacun jouent un rôle dans le burn-out, l'individu peut renforcer ses ressources et réduire ses propres risques.

Evaluer avec sincérité la place et la valeur que l'on accorde au travail dans sa vie, ainsi que les attentes que l'on a vis-à-vis de son activité professionnelle.

Mobiliser ses ressources. Utiliser ce que l'on sait faire, ce que l'on aime faire et ne pas hésiter à solliciter les personnes dont on sait qu'elles peuvent écouter et aider. Le soutien des proches est important!

Exercer une vigilance bienveillante sur les changements dans son moral, son attitude et son état de santé. Une sensation d'étouffement, de perte de confiance en soi, des difficultés à percevoir le second degré, l'humour d'une situation ou à se concentrer, ou encore des petites atteintes multiples à la santé peuvent être un indice de mal-être.

Réfléchir à ses priorités. «Qu'est-ce que le bonheur pour moi?», «Que signifie se réaliser pour moi?»

Ménager des moments pour soi. Voire se ménager des moments de rien, de vide, d'ennui, pour laisser son cerveau au repos.

Se fixer des moments de déconnexion totale, loin des écrans.

Veiller particulièrement à la qualité de son sommeil.

Consulter son médecin généraliste ou un autre spécialiste de la santé, en cas d'inquiétude, pour faire un bilan et se faire conseiller.

••• Les tableaux de la dépression et du burn-out sont différents, même si un burn-out non détecté peut évoluer en dépression. Notre définition du burn-out, c'est la combinaison de facteurs de risque à un déficit dans les ressources qui, à un moment donné, vont conduire à un déséquilibre lent et durable, péjorant sensiblement la santé.

Qu'est-ce qui conduit à un burn-out?

Les facteurs de risque sont multiples et ils proviennent de trois «sources»: les conditions du lieu d'investissement, (le travail bien souvent), les dispositions individuelles, (une certaine forme de perfectionnisme par exemple) et un déséquilibre dans le contexte personnel ou social. Le tout fait que la personne n'est plus en mesure d'utiliser les ressources habituellement sollicitées pour faire face. C'est le cumul de tous ces facteurs, dans ces différents domaines, qui déclenche le processus du burn-out. Pour imaginer le propos, on peut parler de burn-out quand ces trois vases communicants sont submergés!

Le burn-out est-il une maladie professionnelle?

Non, il n'est pas considéré comme telle, ni en Suisse, ni dans les pays limitrophes. Pour que cela soit le cas, il faudrait que 50% au moins du burn-out soit d'origine professionnelle. C'est tout simplement impossible à prouver. Nous pen-

sons que la reconnaissance officielle de la maladie permettrait d'améliorer la recherche, mais nous craignons aussi que le focus soit alors mis sur la responsabilité personnelle de l'individu, alors que le burn-out n'est pas seulement un problème de personne mais aussi un problème de fonctionnement d'entreprise et de société.

Y a-t-il des symptômes physiques observables lors d'un burn-out?

Oui. Les premiers surgissent avec l'apparition du stress chronique, qui n'est pas encore un burn-out. Les systèmes physiologiques de l'individu se mettent en alerte permanente. On parle d'une surchauffe constante. Les symptômes peuvent varier, mais ce sont souvent des problèmes digestifs, immunitaires, des atteintes inflammatoires, un sommeil perturbé. Certains chercheurs établissent un profil des variations de fréquence cardiaque sur 24 heures qui, couplé à une analyse physiologique, permet de mettre en évidence des différences entre une dépression et un burn-out, par exemple.

Dans votre ouvrage, vous dites que le burn-out ne touche que des personnes engagées qui ont «tenu» pendant des mois, ou des années, en s'adaptant et se suradaptant à des conditions difficiles. Expliquez-nous...

Oui, le burn-out ne touche que les «forts»! Parmi la combinaison de facteurs qui mènent au burn-out,

386 MILLIONS

Le nombre de résultats proposés par Google quand on tape «burn-out» dans le moteur de recherche.

1 SUR 4

Le nombre d'actifs qui se sentent stressés au travail et épuisés, selon une étude de 2016 de Promotion Santé Suisse.

16 MARS

Date de dépôt par le conseiller national Mathias Reynard d'une initiative parlementaire pour que le burn-out soit reconnu comme maladie professionnelle.

il y a les dispositions personnelles. Et c'est vrai que le burn-out atteint principalement des personnes résistantes, perfectionnistes, très investies dans leur travail, qu'elles aiment, d'ailleurs. Ce qui fait d'eux d'excellents employés, ou cadres, mais ce sont ces mêmes caractéristiques qui finissent par se retourner contre eux.

De la même manière, y a-t-il un profil type de métier ou d'entreprise susceptible de provoquer des burn-out?

Non, tous les corps de métiers peuvent être concernés. Il faut, là aussi, que différents facteurs soient présents: un mode d'organisation du travail défaillant, parfois une modification des valeurs du travail, des pressions internes et externes à l'entreprise.

En Belgique, depuis 2014, les entreprises sont tenues légalement de prendre des mesures pour éviter le burn-out à leurs collaborateurs. Chez nous, que font concrètement les entreprises?

En Suisse, il n'y a pas d'obligation légale pour l'entreprise à prévenir le stress des collaborateurs. Il y a, par contre, le devoir de protéger la santé physique et psychique des employés. Aussi, selon la jurisprudence, une entreprise est tenue de proposer à ses collaborateurs une personne de confiance, au sein ou à l'extérieur de la structure, qui puisse offrir une écoute et un soutien à ceux qui en éprouvent le besoin.

Que risque alors une entreprise suisse qui ferait face à de nombreux burn-out parmi ses employés?

Elle risque d'être en porte-à-faux avec la loi. Mais elle risque surtout, très concrètement, de voir baisser sa productivité, la qualité de ses biens ou de ses services et sa répu-

tation, à l'interne et à l'externe. Sans parler des risques d'absentéisme ou de présentéisme, soit le fait d'être présent sur son lieu de travail physiquement sans pour autant fournir les prestations attendues pour le poste occupé.

Vous dites que les facteurs psychosociaux peuvent être à la fois des risques et des ressources. Dans quel sens?

Prenez par exemple l'ambiance au travail. Cela tient à l'émotionnel et aux relations interpersonnelles. Si l'ambiance et les liens entre les gens sont bons, ce facteur psychosocial est une ressource. Il aide le collaborateur. Si l'ambiance est délétaire, cela devient un risque. Même chose pour les horaires. Pour certains, travailler de nuit peut être un risque, pour d'autres une ressource, au moins temporairement.

Comment se soigne un burn-out? Et combien de temps dure-t-il?

Il faut se rappeler que le burn-out n'est pas un état, mais un processus dynamique, en constante évolution. Il n'est pas possible de fixer un temps T où tout d'un coup, vous êtes en burn-out. Pour nous, ce qui

«BIOLOGIQUEMENT, LE BURN-OUT DIFFÈRE DE LA DÉPRESSION»

NADIA DROZ, PSYCHOLOGUE

5,7

EN MILLIARDS: LE COÛT DU STRESS AU TRAVAIL, CHAQUE ANNÉE, POUR LES EMPLOYEURS, SELON SANTÉSUISSE.

importe, c'est de trouver comment rétablir l'équilibre et traiter les causes. Cela ne nécessite pas forcément un arrêt de travail. S'il y a un arrêt de travail, il dure entre deux semaines et onze mois, en moyenne de trois à six mois, d'après l'enquête que nous avons menée en 2017 auprès d'une centaine de soignants. L'important est alors de se reposer, de se ressourcer et de prendre de la distance par rapport au travail. L'image est que si c'est le travail qui a mis le feu aux poudres, il faut alors tenir à distance la source de l'incendie. On éteint la braise avant de reconstruire. Il est ensuite primordial d'analyser la constellation de facteurs, risques et ressources, afin d'éviter les récurrences.

Est-ce qu'on peut en guérir?

Oui! On ne reviendra jamais à l'état initial. Il y aura toujours une cicatrice. Mais cela permet aussi de construire un système d'alerte pour ne pas rechuter. On apprend à anticiper les risques et à réagir plus rapidement. Le burn-out n'est peut-être pas une maladie, mais c'est réellement une immense souffrance, une situation de crise. Si biologiquement, le mécanisme est différent de celui d'une dépression, il faut absolument traiter le burn-out avec des soins appropriés. Certains patients nous ont dit être parvenus à voir en leur burn-out une opportunité pour reconsidérer leur système de priorités, par exemple. Il est possible de tirer quelque chose de positif de cette crise. ■

Conférence gratuite et publique des deux auteures, Nadia Droz et Anny Wahlen, mardi 26 juin 2018 à 18 h 30 à l'auditoire César-Roux, CHUV, Lausanne. Sans inscription.

LIRE LES TÉMOIGNAGES P. 50 ►

CONSEILS POUR L'ENTREPRISE Parce que l'organisation des tâches et les conditions de travail contribuent à l'apparition du burn-out, le milieu professionnel se doit de protéger ses employés en améliorant le contexte de travail des collaborateurs.

Analyser les facteurs psychosociaux (la pression temporelle, le stress, l'ambiance au travail, les locaux, le bruit, etc.) présents dans l'entreprise, qu'il s'agisse de facteurs de risque ou de ressources pour les collaborateurs. Pour effectuer ce bilan, on peut faire appel à un spécialiste. PSY4WORK.CH, l'Association suisse des psychologues du travail et des organisations, dispose entre autres d'experts dans le domaine. **Recruter** de manière préventive. Par exemple, ne pas considérer que la résistance au stress est un atout majeur à repérer chez un candidat dans le cadre

d'une offre d'emploi. Les personnes dotées de cette capacité sont à risque d'épuisement voire de burn-out si le contexte de travail favorise le surinvestissement. **Reconsidérer**, le cas échéant, les modes d'organisation du travail au sein de l'entreprise. Par exemple en redéfinissant les priorités, en adaptant la structure ou en réformant les processus. **Réfléchir** à la stratégie globale de l'entreprise. Les objectifs individuels et collectifs sont-ils tenables? Il faut parfois savoir constater le moment où faire plus avec moins devient contre-productif.

Garder en mémoire que le stress ponctuel est sans conséquences négatives, et dans certains cas même positif. C'est le stress cumulatif et chronique qui n'est pas compatible avec le fonctionnement humain et a des effets néfastes sur la santé. **Imaginer** en groupe des moyens de récompenser les efforts fournis et la reconnaissance du travail effectué. **Préparer** le retour au travail d'une personne en congé à la suite d'un burn-out. Pour cela, il faut s'y préparer en amont et se faire aider, au besoin, d'un coach spécialisé.

Définition
BURN-OUT dans le Larousse
 Médecine: nom masculin invariable (de l'anglais «to burn out», épuiser)
 Syndrome d'épuisement professionnel caractérisé par une fatigue physique et psychique intense, générée par des sentiments d'impuissance et de désespoir.
 Le nom «burn-out» a fait son entrée dans ce dictionnaire en 2010.