



## Burnout, un défi pour les Ressources Humaines et pour l'entreprise

**Anny Wahlen** Psychologue du travail et des organisations ; dix ans dans les RH de multinationales ; secrétaire générale de l'association suisse des psychologues du travail et des organisations PSY4WORK.CH et fondatrice du cabinet Equation-Equilibre, spécialisé dans la santé psychosociale au travail ; co-auteur (avec Nadia Droz) du livre « Burnout, la maladie du XXI<sup>e</sup> siècle ? », avril 2018, Editions Favre.



### Le burnout est-il une nouvelle maladie? Augmente-t-il? Comment est-il modélisé, reconnu?

Le burnout n'est pas nouveau. Il est l'une des formes contemporaines de la « mauvaise fatigue » (M. Liori), qui accompagne l'humanité et ses évolutions depuis la nuit des temps. Si les spécialistes interrogés s'accordent à dire que le burnout est en augmentation, les raisons sont à chercher dans les transformations du monde du travail comme de la société. La pénibilité physique du travail a diminué. Par contre, les risques psychosociaux ont explosé, avec pour conséquence une augmentation sensible de la pression ressentie et du stress chronique ou cumulatif.

La conception du burnout s'appuie sur des modèles et approches (Freudenberger, Maslach, etc.) orientés sur l'individu et ses symptômes. En ce sens, ils tendent à psychologiser la problématique et amènent à penser en termes de vulnérabilités individuelles, occultant ainsi le poids des contextes dans lesquels les personnes épuisées évoluent.

Le burnout n'est pas reconnu comme maladie par les classifications officielles comme la CIM-10 encore en vigueur (classification internationale des maladies) de l'OMS ou le DSM-5 (manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux) de l'association américaine de psychiatrie. Il apparaît dans les annexes de la première et est assimilé aux troubles de l'adaptation dans le second. Ce statut particulier a imposé aux médecins, en Suisse et jusqu'à récemment, d'assimiler ce syndrome à un trouble reconnu – dépression la plupart du temps – pour des questions d'assurances. Cela n'a évidemment pas aidé à réduire l'amalgame encore fréquent entre burnout et dépression. L'OMS vient toutefois d'annoncer que la classification de ce syndrome évoluera dans la prochaine édition, la CIM-11, qui sera effective en 2020. En effet, le burnout sera mentionné dans un chapitre intitulé « Autres facteurs influençant la santé » - et ne sera donc toujours pas reconnu comme une maladie à part entière – et plus spécifiquement dans la catégorie QD8, qui regroupe les « Problèmes en lien avec le travail et le chômage ».

Certains pays ont mis en place des groupes d'experts dont la mission est de définir le burnout, dans l'optique de le classer parmi les maladies professionnelles. Est-ce possible? Probablement pas, car prouver que plus de la moitié de l'atteinte à la santé est en lien direct avec l'activité professionnelle – ce qui définit la maladie professionnelle en Suisse – est peu vraisemblable lorsqu'on parle de santé psychosociale. Cette approche risque en outre de renforcer l'individualisation de la problématique et de réduire les chances d'une réflexion de société sur le rôle du travail et ses modes d'organisation.

### Dans la genèse du burnout qu'est-ce qui relève de l'individu, de l'organisation ou de l'encadrement?

L'accompagnement individuel et d'organisations, ainsi que nos recherches, nous ont amenés à constater que les nombreux facteurs à l'origine d'un burnout relevaient de trois sphères, fonctionnant en vases communicants (« Burnout, la maladie du XXI<sup>e</sup> siècle ? », p. 58-59): les dispositions individuelles (la personnalité, les préférences de fonctionnement), le contexte personnel et social (situation familiale, finances p.ex.) et les conditions du lieu d'investissement, autrement dit le travail la plupart du temps. S'agissant d'un processus dynamique, il est impossible de quantifier la part de chacune de ces sphères dans la genèse du burnout. Cela n'amènerait que peu de valeur ajoutée, du fait des évolutions constantes de ces équilibres. De la même manière, l'approche consistant à « chercher des coupables » (employés incapables de résister à la pression ou management malveillant), est peu constructive et ne contribue pas à penser cette problématique en termes de système, dans lequel chaque acteur est impliqué.

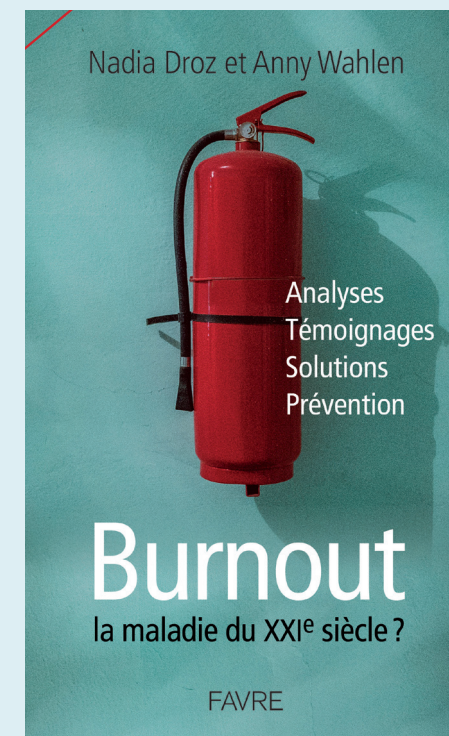
Il est évident que certains traits de personnalité (comme le perfectionnisme) et certaines préférences de fonctionnement (comme la tendance à négliger ses propres besoins) augmentent le risque de burnout. Cependant, tous les récits font état de nombreux autres facteurs d'une part et d'un déséquilibre dans les ressources (ce qui permet de maintenir l'équilibre : sommeil, activité physique, interactions sociales, etc.) d'autre part.

Arrivées au point de rupture, le plus souvent dans un déni total malgré les prémices observées par les proches et les collègues, les personnes en burnout décrivent un effondrement physique ou psychique. Celui-ci peut prendre des formes parfois spectaculaires, mais n'est que l'aboutissement d'un processus long et insidieux.

### Y a-t-il des secteurs ou types d'entreprises plus propices au burnout? Les entreprises innovantes sur le plan marketing et technologique le sont-elles aussi dans la prévention du burnout? N'est-ce pas un problème de société?

Il serait plus exact de dire qu'il n'y a aucun secteur d'activité ou type d'entreprise « protecteur » a priori. Ce sont les modes d'organisation du travail, la culture d'entreprise et le style de conduite, la taille, les contraintes externes et internes, ou encore la qualité et la quantité de ressources organisationnelles (moyens humains, infrastructurels, financiers, latitude décisionnelle, reconnaissance ou soutien) qui vont ou non induire un stress chronique et cumulatif, et ainsi augmenter le risque de burnout. Un marketing « porteur » n'est pas garant d'actions de prévention et de gestion adéquates, celles-ci portant souvent sur des activités de wellness. Quant aux innovations technologiques et à la digitalisation, elles semblent, à ce jour, générer plus de contraintes que de ressources (infobésité, enjeux de surveillance ou d'équilibre entre vie professionnelle et privée).

Il y a souvent une sous-estimation des enjeux liés à la santé psychosociale au travail, comme des relations de causes à effets entre le contexte et la personne. Le plus souvent, agir sur l'individu est plus accessible (confortable ?) que de questionner le contexte. Or il serait illusoire de croire qu'il n'y a aucune conséquence pour l'entreprise, la qualité de ses biens et services, ses résultats financiers ou sa réputation. L'organisation qui s'engage dans la prévention obtiendrait pourtant une véritable plus-value non seulement sur la motivation, le climat de travail et la capacité de travail de ses collaborateurs sur le long terme, mais aussi sur son succès actuel et futur.



A partir du moment où l'on admet qu'une partie des causes du burnout est liée aux contextes dans lesquels nous évoluons, le syndrome de burnout devient un enjeu de santé publique, voire un enjeu de société. Ce n'est qu'en considérant les choses globalement et en impliquant l'ensemble des acteurs que nous avons une chance de faire évoluer à la fois la prise en charge et la prévention du burnout, mais aussi les connaissances et les mentalités. L'économie et la société dans son ensemble ont tout à y gagner.

[www.equation-equilibre.ch](http://www.equation-equilibre.ch)