



Burn-out ou épuisement passager? Seul un médecin pourra trancher. Getty Images/Westend61

«Le burn-out est souvent lié aux conditions de travail»

Santé et emploi L'épuisement professionnel atteint des records en Suisse. À quoi est-il dû et comment déterminer s'il nous guette? Éclairages de la D^{re} Catherine Lazor-Blanchet.

Alain Détraz

Le monde du travail suisse traverse une crise sanitaire insidieuse. Selon l'Office fédéral de la statistique, le stress au travail a progressé de 5% en dix ans pour atteindre 23% de la population active en 2022. Plus préoccupant encore: 30,3% des personnes actives se sentent émotionnellement épuisées, un chiffre record selon l'étude Job Stress Index 2022 de Promotion Santé Suisse. La moitié des personnes stressées présentent ainsi un risque accru de burn-out. Cette réalité pèse lourdement sur l'économie. Les problèmes de santé au travail coûteraient ainsi plus de 70 milliards à l'économie, selon une étude de la Haute École des sciences appliquées de Zurich. Les trois premières causes concernent les maux de dos, la dépression et les maladies cardiovasculaires.

Derrière ces chiffres se cachent des trajectoires individuelles souvent dramatiques. Le burn-out reste pourtant mal compris, tant dans ses mécanismes que dans sa prise en charge. Cheffe au Service médecine du personnel et d'entreprise du CHUV, la D^{re} Catherine Lazor-Blanchet démêle quelques idées reçues.

Comment sait-on si l'on souffre d'un burn-out ou juste d'un épuisement passager?

On ne peut pas le diagnostiquer soi-même. Mais il y a des signaux d'alerte qu'il faut observer. La difficulté à récupérer, même après une période de repos – week-end ou vacances – est un symptôme révélateur d'un épuisement déjà bien installé. Plus généralement, il faut observer ce qui n'est pas habituel chez soi. Mais le diagnostic doit être fait par un médecin, car les symptômes du burn-out ou d'un épuisement sont très variés et peuvent être aussi bien somatiques que psychologiques. **Comment se fait le diagnostic?**

Un burn-out ne s'installe pas en une semaine. Donc le médecin va établir une chronologie de l'installation des symptômes, prendre en compte les antécédents médicaux et, d'une certaine façon, procéder par élimination. Car une fatigue intense peut aussi être un signe d'une autre maladie. Des études évoquent régulièrement un bon 30%

de personnes souffrant de stress au travail. Est-ce que l'épuisement professionnel est simplement plus reconnu qu'avant, ou est-ce que le phénomène a vraiment explosé?

Les collègues ou les supérieurs sont-ils susceptibles de remarquer un burn-out potentiel?

Oui, dans ma pratique, je constate souvent en consultation que ce sont les collègues qui ont attiré l'attention d'un patient sur des signaux inquiétants. Ceci alors que, bien souvent, les personnes en épuisement pensent que leur état n'est pas perceptible par leur entourage. Elles tentent de tenir le coup, notamment en s'isolant. La hiérarchie, elle, notera par exemple une diminution de la productivité ou l'augmentation du temps passé à réaliser une tâche habituelle. Ces signaux devraient être une occasion de discuter avec la personne concernée.

«Quand les gens ne peuvent plus maintenir leurs critères de qualité du travail bien fait, ils vont très mal.»

D^{re} Catherine Lazor-Blanchet
Cheffe au Service médecine du personnel et d'entreprise du CHUV

Que faire si l'on voit qu'un collègue présente des signes inquiétants?

Dans mon expérience, quand les personnes consultent, la plupart du temps, ce sont des collègues qui se sont inquiétés et leur ont conseillé d'en parler à leur médecin. En résumé, il faut privilégier en première intention un dialogue bienveillant avec son collègue en difficulté.

Qu'est-ce qui provoque le burn-out?

Le burn-out n'a pas qu'une seule cause. Il est souvent lié aux conditions d'exercice du travail: on peut citer par exemple une désorganisation des tâches, un décalage entre le travail planifié et la réalité du terrain, des questions autour du sens du travail. Concer-

nant la charge de travail, le problème n'est pas tant l'intensité ponctuelle que l'absence de phases de récupération. Un facteur important est la «qualité empêchée» en référence à Yves Clot, professeur en psychologie du travail: quand les personnes ont le sentiment qu'elles ne peuvent plus faire un travail de qualité selon les critères de leur métier. On parle beaucoup du travail en termes de quantité et de coûts, mais rarement de l'aspect qualitatif. Or, quand les gens ne peuvent plus maintenir leurs critères de qualité du travail bien fait, ils vont très mal.

Donc l'approche qui consiste à dire que le burn-out est avant tout un problème individuel est erronée?

Il faut être très prudent avec cette vision. Le burn-out, c'est une atteinte à la santé de la personne, mais cette atteinte résulte de facteurs principalement extérieurs. Les modèles qui se focalisent uniquement sur l'individu ne disent pas grand-chose de l'environnement dans lequel cela se produit. Le risque est que le burn-out soit vu comme une problématique de personnes «trop fragiles» ou «trop investies». C'est déjà très culpabilisant pour ces personnes de traverser un burn-out, et elles peuvent recevoir encore des messages culpabilisants qui aggravent la situation, notamment si elles se tournent uniquement vers du coaching avec l'injonction à être «une meilleure version de soi-même».

Comment se traitent le burn-out et le surmenage?

Le plus souvent par une prise en charge médicale et psychologique adaptée. La médication n'est pas systématique, mais l'arrêt de travail est souvent nécessaire pour mettre une distance avec les facteurs qui ont dégradé la santé et permettre de faire d'autres choses. Les personnes en burn-out ont arrêté quasi toutes leurs activités extraprofessionnelles et vivent un repli sur soi. Il faut qu'elles renouent le contact social, remettent d'autres activités dans leur vie. Se pose ensuite la question du retour au travail et de ce qui peut être mis en place pour tenir compte de certains facteurs. Mais plus globalement, il ne s'agit pas seulement de soigner la personne. Il faudrait aussi «soigner le travail», repenser son organisation. C'est éminemment plus complexe.