



# Burnout ou simple fatigue ? Comment faire la différence

17 novembre 2022

Carole Wittmann Directrice  
Clinique du Travail SA

Clinique du Travail est une société d'**Ismat Group**



# 12 domaines d'intervention prioritaires

1. Absences de longue durée – préparation du retour au travail
2. Cellule d'urgence (licenciement, chocs divers, décès etc)
3. Personne de confiance
4. Epuisement professionnel – dépression - burnout
5. Conflits internes, médiation
6. Prévention des RPS
7. Audit et enquête interne
8. Licenciement
9. Supervision et formation équipe RH
10. Accompagnement vers l'AI/le chômage/ AVS
11. Médecine du travail
12. Conseil juridique

**Il y a 20 ans...**

Ambition: prendre du grade

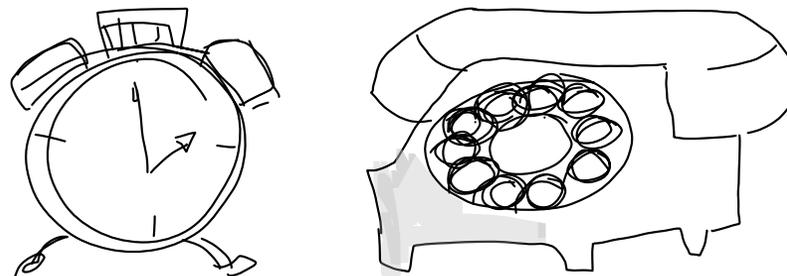


Aujourd'hui.. démission massive des managers

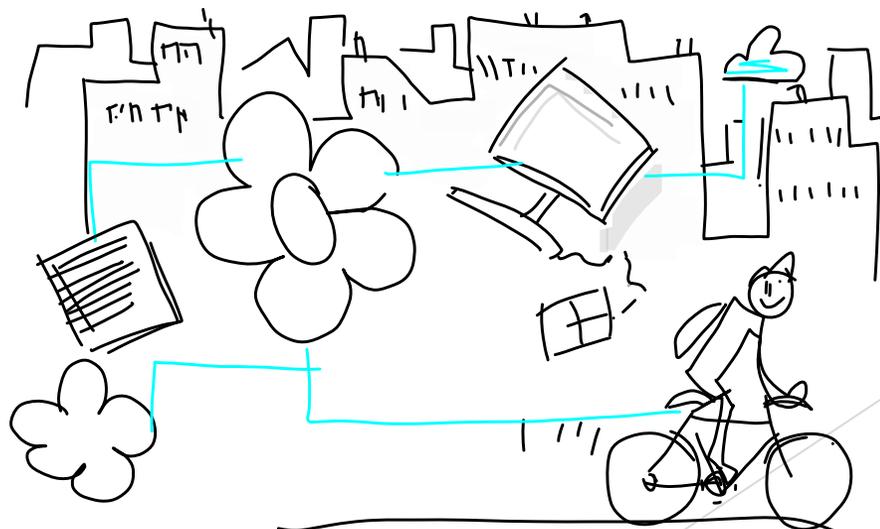


**Il y a 20 ans...**

Horaire et plein temps

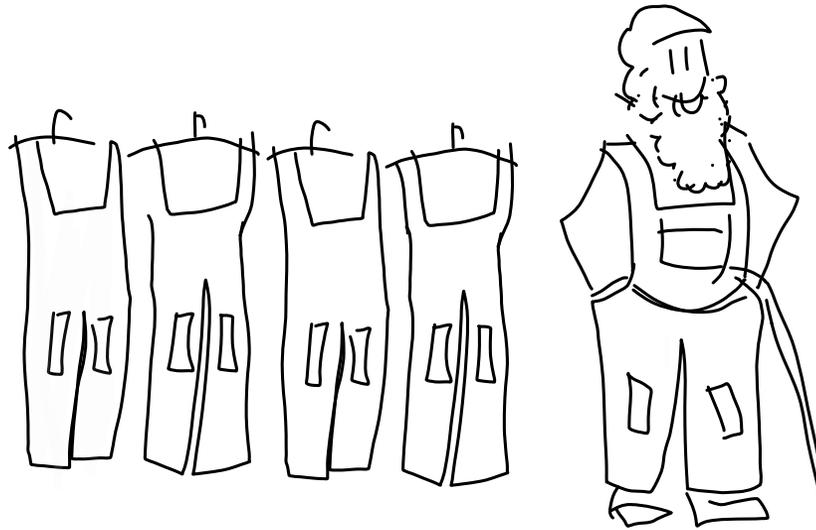


Aujourd'hui... flexibilité tout azimut



**Il y a 20 ans...**

1 métier



Aujourd'hui... 5 à 7 métiers dans sa carrière !



# Quiz de 2022 à... 1990



1. SMS
2. Mail
3. TV Plasma
4. Bluetooth
5. GPS
6. Google
7. Facebook
8. Online-banking
9. Smartphone
10. Easyjet
11. Premiers sites WEB
12. Game boy
13. TV satellite
14. Accus
15. Messagerie instantanée
16. Photo digitale



# Quiz, réponses

1. **SMS:** Lancé en 1992
2. **Mail:** Rendu populaire par Matt Mankins en 1995
3. **TV Plasma :** Commercialisé par Fujitsu/ Pioneer en 1995
4. **Bluetooth:** Inventé en 1994
5. **GPS:** Rendu populaire par TOM TOM en 1996
6. **Google:** Rendu populaire par Yahoo en 1993
7. **Facebook:** Lancé en 2004
8. **Online-banking** Créé en 1994 par microsoft money
9. **Smartphone** Commercialisé en 2007 par Apple
10. **Easyjet** Créé en 1998
11. **Premiers sites WEB:** 1994
12. **Game boy** Lancé en 1989
13. **TV satellite** Commercialisé en 1994 par Direct TV
14. **Accus** Lancé en 1991 par Energizer
15. **Messagerie** Lancée par AOL en 1998
16. **Photo digitale** Lancé par Fujitsu en 1988

# En 2022 on parle de quoi quand on parle de burnout

Job stress index 2020: En Suisse un tiers des actifs sont épuisés et stressés

- **3 personnes sur 10 : 29,6%** éprouvent du stress, c'est-à-dire qu'elles ont plus de contraintes que de ressources pour y faire face sur le lieu de travail; (27,1% en 2018, 25,4% en 2016)
- **1/3 des personnes actives: 28,7%** sont épuisées émotionnellement; (29,1% en 2018, 25,4% en 2016)
- le stress coûte aux employeurs quelque CHF **7,6 milliard par an** (6,5 en 2018, 5,7 en 2016).

Les personnes actives ont l'impression que le rythme de travail a fortement augmenté depuis 2016; les jeunes travailleurs en font davantage état que leurs collègues plus âgés.

(2946 actifs entre 16 et 65 ans interrogés à l'aide du S-Tool, par promotion santé suisse)

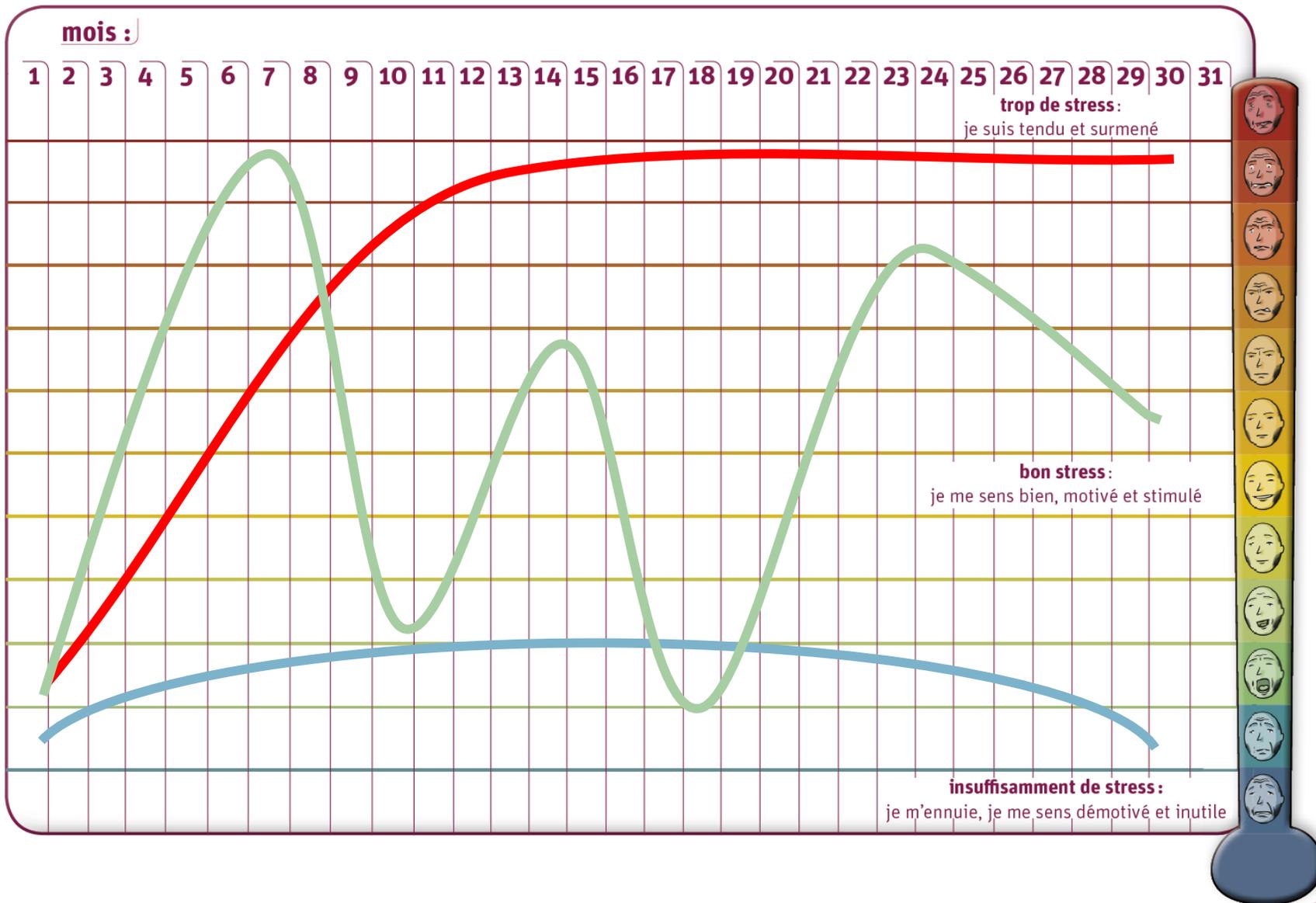
# Le stress: ça fonctionne comment ?

Parlons d'un des responsables; le **cortisol** (hormone du stress)

Cette hormone a pour vocation principale d'aider notre mécanisme à bien répondre à notre environnement («Attaque ou fuite»).

- ▶ Il nous donne de l'énergie
- ▶ Il nous rend plus concentré, plus fort, plus rapide.
- ▶ Le cortisol nous aide dans des activités sportives, des moments intenses de travail en favorisant et optimisant notre concentration.

Sur le long terme, d'ami il passe à ennemie.



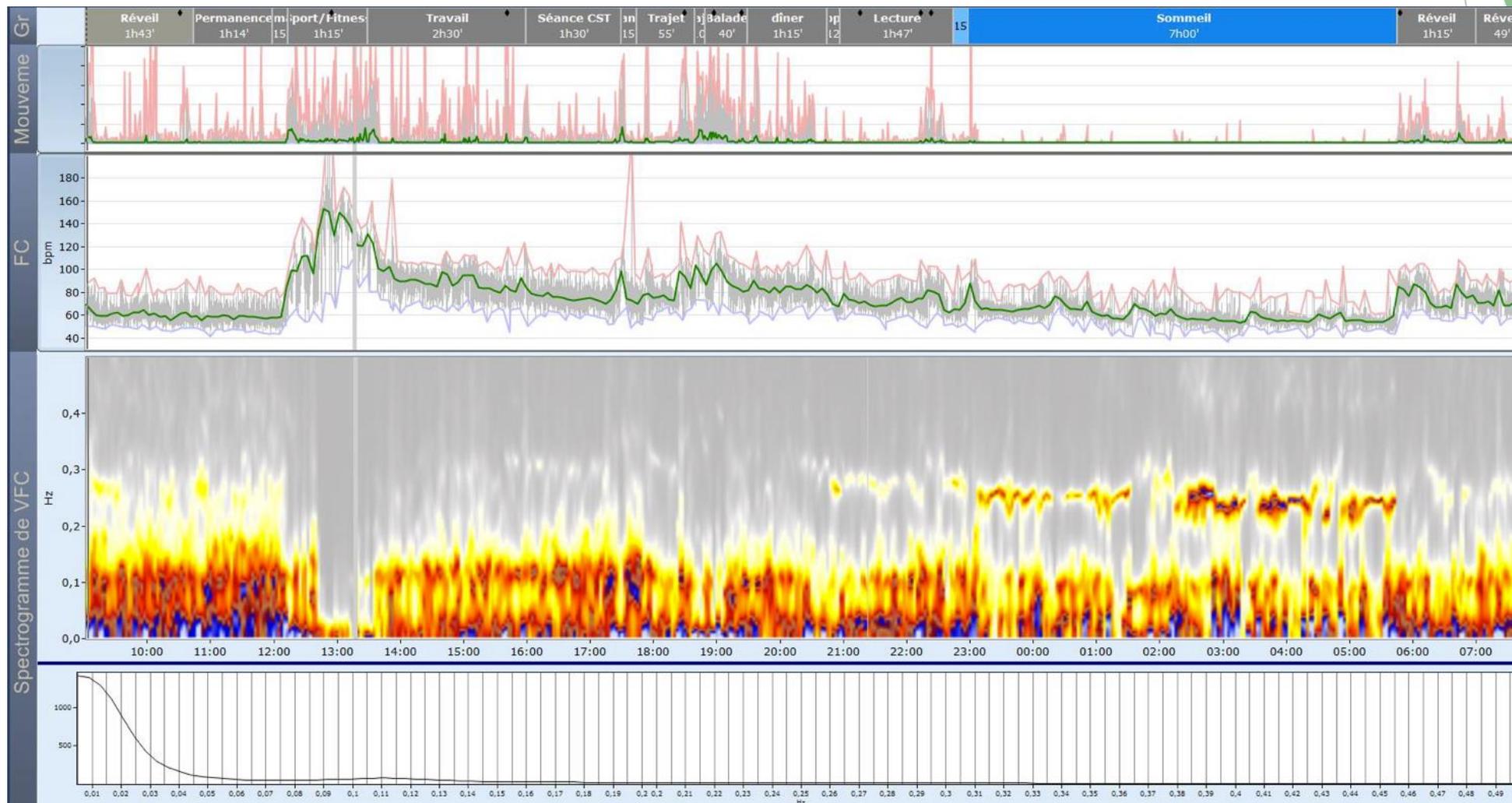
# Épuisement professionnel

## Définition

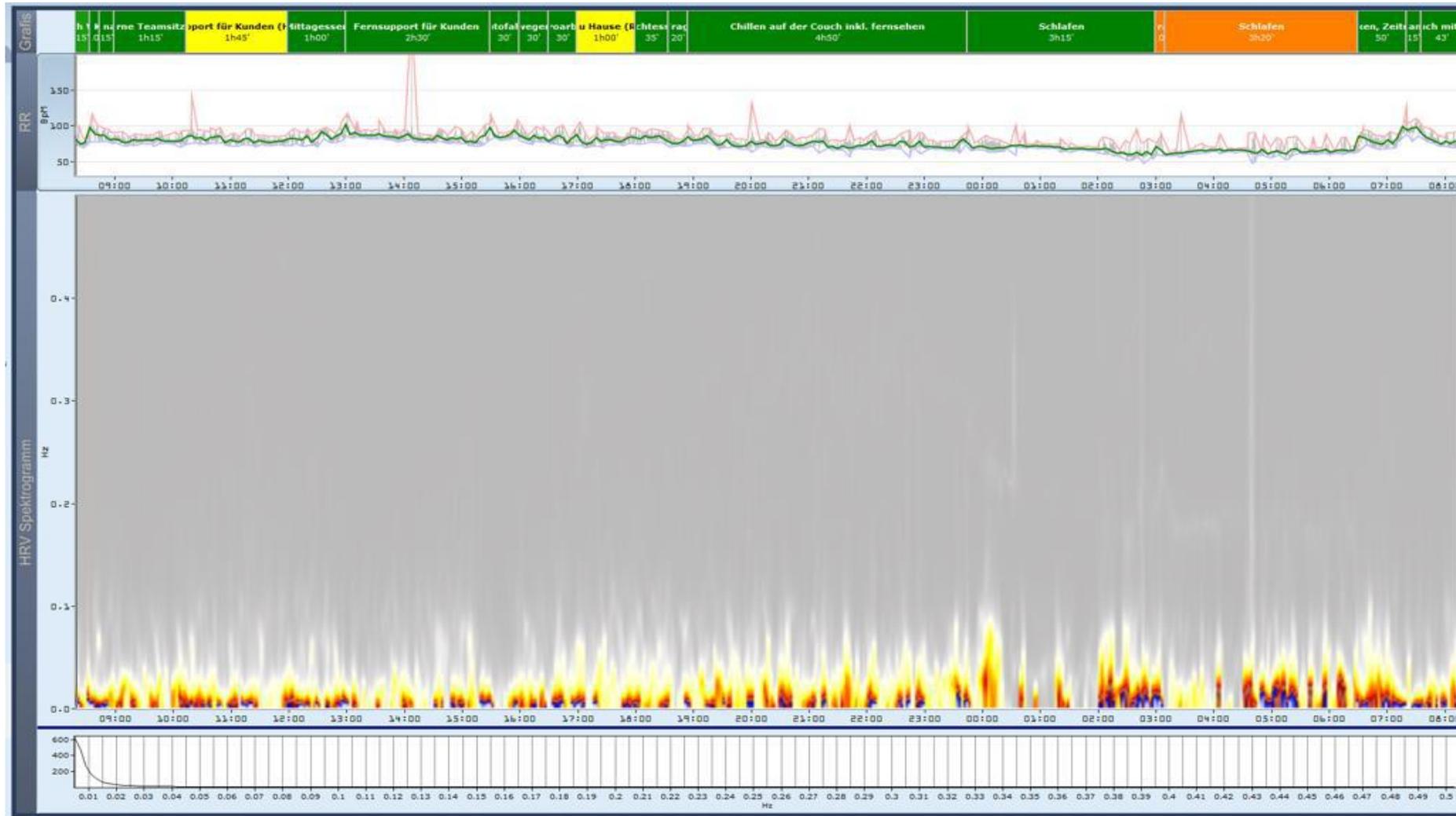
- ▶ Le burn-out est un épuisement professionnel dû au stress chronique
- ▶ Il s'agit d'une atteinte à la santé résultant d'une exposition prolongée à un stress chronique, habituellement de 6 mois ou plus, **sans récupération suffisante**
- ▶ En surrégime sur une trop longue période, l'organisme et ses capacités de résistance s'effondrent, puisant dans ses réserves énergétiques jusqu'à épuisement de celles-ci.

# Sur le corps ça fait quoi ?

Homme 49 ans, en bonne santé



# Femme 47 ans, burnout



# Symptômes et signaux d'alertes

- ▶ Le sommeil se péjore (diminution des heures et qualité)
- ▶ La fatigue empêche les activités ressourçantes (sport, environnement social etc.)
- ▶ Difficultés de **concentration** et pertes de **mémoire**, accumulation d'**erreurs** par manque de vigilance
- ▶ Modification dans la gestion des émotions (insensibilité, cynisme, irritabilité accrue ou nervosité). *Que nous dit notre entourage ?*
- ▶ Augmentation des heures supplémentaires pour compenser l'efficacité progressivement perdue
- ▶ Isolement social
- ▶ Tensions corporelles
- ▶ Baisse de motivation, d'engagement
- ▶ Baisse de productivité, de rendement ou d'efficacité

# Conséquence

## S

### Les capacités intellectuelles atteintes

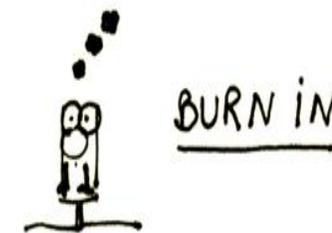
- ▶ Sur un moyen terme (6 mois ou plus), les hormones de stress attaquent le cerveau et génèrent des pertes de mémoire et de concentration importantes. Souvent, la personne perd sa capacité à développer une vision d'ensemble. Dépassée par ses difficultés, elle ne parvient plus à réfléchir de façon efficace et elle aura tendance à se focaliser sur les obstacles et les événements négatifs.

### La compétence émotionnelle se désorganise

- ▶ La personne présente petit à petit des difficultés dans la gestion de son ressenti. Certaines personnes développent une hypersensibilité émotionnelle. D'autres, au contraire, deviendront apathiques et ne parviendront plus à exprimer la moindre émotion. Incapables d'être disponibles pour les autres, elles s'isolent socialement. Cette détresse émotionnelle peut engendrer des abus de toxiques ou de médicaments.

### Sur le plan physique

- ▶ En phase d'épuisement, la personne en tension permanente n'est plus capable de récupérer ni de s'adapter, l'organisme s'effondre. Cette phase est souvent accompagnée par l'apparition de maladies car les hormones de stress affaiblissent le système immunitaire.



# Profils à risque

- ▶ **Profils types :**  
exigences personnelles particulièrement élevées, tendance au perfectionnisme, à la procrastination, hauts potentiels
- ▶ **Histoire personnelle :**  
valeurs élevées du travail transmises par les parents (modèle parental surengagé), perte des priorités de vie, choix de la profession
- ▶ **Attitudes au travail :**  
un profil de type fort, une attitude guerrière face aux défis et difficultés, ne demande pas d'aide
- ▶ **Personnalité** liant l'estime de soi à ses performances professionnelles

# Facteurs de risques (1)

## Les risques liés au corps

- ▶ Fragilité, répercussions d'une importante atteinte à la santé plus ancienne (longue maladie), vieillissement, manque d'activités physiques, manque de soins

## Les risques liés à la vie privée

- ▶ Événements personnels difficiles qui rendent la personne vulnérable au stress professionnel, perte des possibilités de récupération dans la vie privée, dégradation du lien avec les proches, sacrifice de la vie personnelle au profit du travail et/ou d'un proche

# Facteurs de risques (2)

## Les risques liés au travail

- ▶ Quantité de travail trop importante, pression des délais, exigences de qualité, exigences de concentration, interruptions fréquentes, exigences émotionnelles (incongruence ou empathie), perte de sens, inadéquation entre valeurs du métier et valeurs de l'entreprise. Trop de tâches ou de situations usantes et stressantes et pas suffisamment de tâches ou de situations qui redonnent de l'énergie
- ▶ Conflits interpersonnels RPS

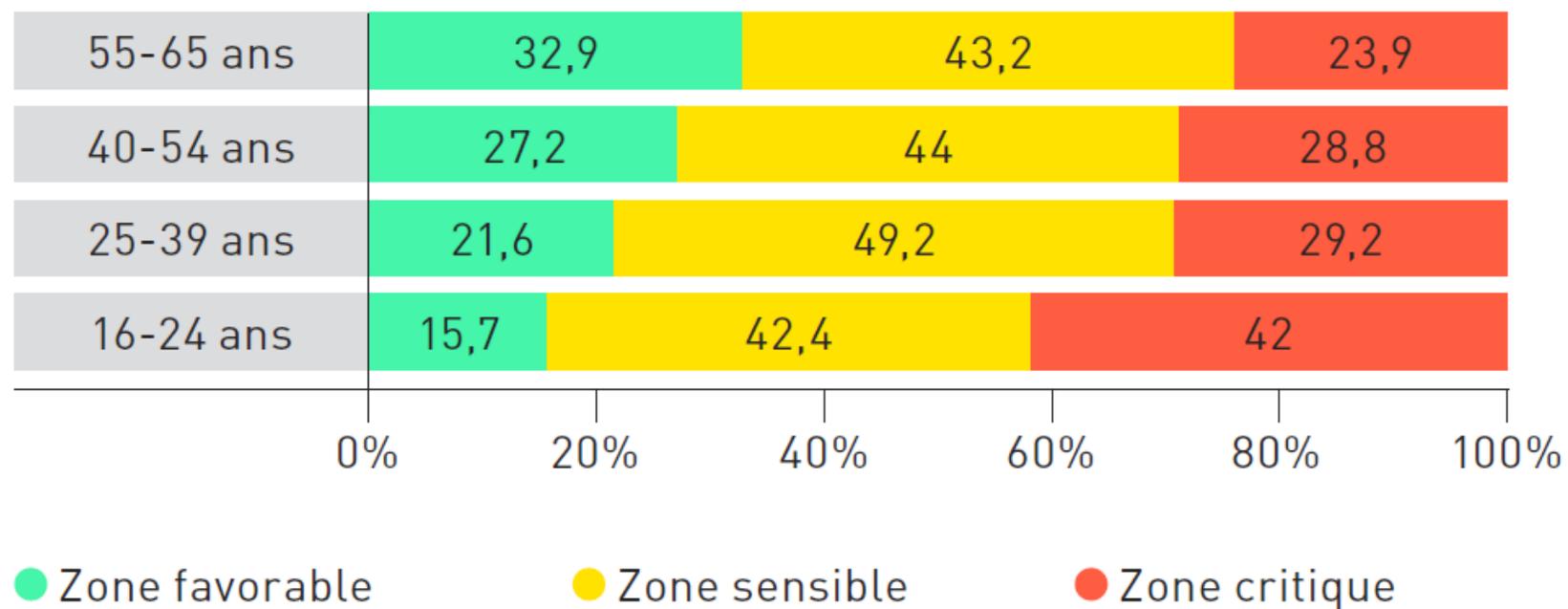
# Facteurs de risques (3)

## Les risques liés à l'âge

- ▶ Ado à 20 ans : Qui suis-je ? De quoi suis-je capable?
- ▶ 20-30 ans: Essai et erreur, engagements provisoires
- ▶ 30-40 ans: Être actif sur tous les fronts
- ▶ \* L'arrivée d'un enfant (pour le meilleur comme pour le pire)
- ▶ 40-50 ans: Trouver la question centrale de notre vie et lui être fidèle
- ▶ 50+ et proximité retraite: Que puis-je transmettre ?

*Pour en savoir plus : voir livre « Comment rester vivant au travail » C. Vasey*

## Proportion des personnes actives dans les zones favorable, sensible et critique du Job Stress Index par groupes d'âge



# Comment se préserver?

- ▶ C'est une atteinte du corps... Donner au corps ce dont il a besoin! (manger bouger dormir)
- ▶ **Protéger le sommeil en priorité** (mettez en place un rituel)
- ▶ Absolument prendre soin de la vie hors du travail (liens sociaux, activité culturelle / sportive, sphère privée). **Veiller à cet équilibre**
- ▶ Se ménager des pauses qui ressourcent
- ▶ Différencier les urgences
  - ▶ Alternier le sollicitant et le plus léger
- ▶ L'attitude du marathonien
  - ▶ Pics de stress: nécessaire et nourrissant
  - ▶ La clef : la récupération

# Que faire en cas d'alerte et de déséquilibre dû au stress chronique

- ▶ Remobiliser ses ressources et protéger en priorité son sommeil
- ▶ Revenir à soi et s'entourer d'un bon réseau de soutien
- ▶ Remonter son niveau d'énergie en déchargeant les tensions régulièrement
- ▶ Faire le bilan de ses facteurs de risque, des usures et ressources tant sur le plan professionnel que sur le plan privé puis élaborer un plan d'action des mesures personnelles et professionnelles de changement
- ▶ Cadrer et réentraîner le mental (ruminations, mémoire, concentration)
- ▶ Reprendre le travail autrement, en respectant son plan d'action et en effectuant les changements pertinents

**Point de vigilance :** Lorsque le degré d'épuisement est grave, il est indispensable d'être accompagné par un spécialiste

# Comment évaluer une bonne prise en charge?

- ▶ Selon l'épuisement; il est possible que le corps prenne jusqu'à 3 semaines pour récupérer (repos, dormir)
- ▶ Responsabilité individuelle:  
Mettre en place des outils permettant de retrouver confiance en soi, d'être disponible aux autres, de reconstruire un sens à ce que l'on fait, de digérer émotionnellement la souffrance, la culpabilité, la honte et l'échec ressentis.
- ▶ Avec une bonne prise en charge et un désir de changer: aucune raison de vivre une rechute
- ▶ Accompagnement spécialisé (coach, psy, thérapeute formé à la prise en charge du burnout)

# Outil: Usures - Ressources

- ▶ Qu'est-ce qui est un facteur d'usure? (tâche, situation, comportement)
  - ▶ Sur quelles usures ai-je un pouvoir de changer ?
- ▶ Qu'est-ce qui est ressourçant **au travail** ? (Ce qui recharge mes batteries, me donne de l'énergie, me fait plaisir)
- ▶ Activer les ressources et se focaliser sur les sources d'usures sur lesquelles j'ai une prise.

# Outil: Usures - Ressources

## Lieux d'usure suggérés

Pouvoir de changer

### Clients / liens externes

- Manque de reconnaissance des clients .....
- Clients exigeants ou difficiles .....
- Clients en souffrance .....
- Agressivité des clients .....
- Dénigrement de votre profession par d'autres corps de métiers .....

### Collègues / liens interne

- Ambiance travail négative et lourde .....
- Mauvaise collaboration dans l'équipe .....
- Conflit dans l'équipe .....
- Compétitivité trop importante entre les collègues .....
- Manque de reconnaissance des collègues .....
- Plaintes régulières des collègues .....
- Relation aux autres départements/professions conflictuelle .....

### Supérieur hiérarchique

- Chef trop exigeant ou autoritaire .....
- Manque de reconnaissance du chef .....
- Critiques négatives trop fréquentes ou injustifiées .....
- Injustices .....
- Contrôles trop fréquents de la hiérarchie .....
- Manque de confiance du chef .....
- Absence du chef, pas de soutien .....
- Chef surchargé et stressé .....

## Ressources au travail suggérées

### Les collègues

- J'apprécie et je me sens apprécié par certains collègues
- Bonne ambiance d'équipe
- Les pauses me changent les idées
- Je suis soutenu par mes collègues
- Je peux confier mes difficultés éventuelles à mes collègues
- Entraide mutuelle entre collègues

### Le sentiment d'être utile

- Mon travail a du sens pour moi et respecte mes valeurs
- J'ai plaisir de voir les clients satisfaits
- Les défis me motivent
- J'aime ma profession
- Je trouve de l'intérêt dans les rencontres humaines

### Les supérieurs hiérarchiques

- Mon chef me motive et me soutient
- Je me sens entendu par mon chef
- Ma hiérarchie est transparente et équitable

### Reconnaissance

- Je suis reconnu dans l'effort que je fournis
- Les résultats que j'ai réalisés sont valorisés

# Outil: Auto-évaluation

Au cours de ces 6 derniers mois, j'ai observé...

	Pratiquement jamais	Rarement, une fois par mois	Environ une fois par semaine	Plusieurs fois par semaine	Constamment
<b>Niveau émotionnel :</b>					
Perte d'intérêt, ennui					
Susceptibilité accrue, irritabilité, agressivité, inquiétude, angoisses					
Auto-dépréciation, sentiment de découragement					
Impression de perte des capacités professionnelles, doutes de soi-même et diminution de l'estime de soi.					
<b>Niveau intellectuel :</b>					
Perte du sens des priorités					
Manque de concentration					
Troubles de mémoire					
Impression que les problèmes s'accumulent et paralysent la réflexion					
Ruminations du travail dans la vie privée					
Etat de confusion menant à une désorganisation du travail : il faut travailler plus pour compenser une baisse d'efficacité					

<b>Niveau corporel :</b>					
Impression de tension intérieure, de pression respiratoire					
Dorsalgies, douleurs dans la nuque et les épaules					
Troubles du transit ou de digestion					
Céphalées (maux de tête)					
Rhumes et états grippaux					
Perturbations du sommeil					
Fatigue générale de tension					
Perte de sensibilité/ sensibilité exacerbée (bruits insupportables)					

<b>Niveau des comportements :</b>					
Augmentation des heures de travail pour compenser l'efficacité perdue					
Abus de toxiques (alcool, cigarettes, médicaments)					
Désir de changer d'emploi					
Incapacité de s'extraire des problèmes professionnels dans la vie privée / désengagement dans la vie privée					

<b>Niveau relationnel :</b>					
La relation avec les autres est ressentie comme ennuyeuse et même désagréable					
Perte de la capacité d'empathie					
Distance cynique, attitude administrative					
Déshumanisation de la relation					
Isolement social					

Catherine Vasey  
**COMMENT  
RESTER VIVANT  
AU TRAVAIL**  
Guide pour sortir du burn-out

2<sup>e</sup> édition



DUNOD

