



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'économie,  
de la formation et de la recherche DEFR  
**Secrétariat d'Etat à l'économie SECO**

# Détection précoce de l'épuisement – Éviter le burn-out

## **Eviter le burn-out en vaut la peine**

Les maladies ne sont pas seulement des sources de souffrance pour les personnes concernées, elles entraînent aussi des frais et des inconvénients pour l'entreprise.

**Tout le monde parle du burn-out et pourtant c'est un tabou.**

Les personnes touchées ne parlent que rarement de leurs premiers signes de burn-out. Elles ont trop peur d'être perçues comme moins résistantes. Elles hésitent souvent à rechercher de l'aide et du soutien, craignant de mettre en jeu leur emploi ou leur carrière.

Ce sont fréquemment des travailleurs extrêmement engagés, s'imposant de hautes exigences dans leur travail et qui sont sur le point d'arriver au bout de leurs forces.

## **Le burn-out : ce qu'il est et ce qu'il n'est pas**

### **Le burn-out est un état d'épuisement.**

Le burn-out est l'aboutissement d'un processus : il trouve son origine dans un grand engagement professionnel et la volonté de maintenir ses performances à tout prix. Lorsque cette attitude se conjugue à une forte charge de travail et à un manque de phases de récupération, elle entraîne du surmenage.

Si ce surmenage persiste sur le long terme, cela peut entraîner un épuisement psychique. Le burn-out se développe le plus souvent de manière insidieuse et pendant une longue durée à l'insu de la personne concernée.

L'incapacité d'une personne à vraiment récupérer en dépit d'occasions pour le faire (en soirée après le travail, le week-end, en vacances) est un signe net de burn-out.

Il n'existe pas de définition standard du burn-out, mais il existe des critères qui le caractérisent :

- **l'épuisement émotionnel**, considéré comme la caractéristique principale. Elle se réfère au sentiment émotionnel, physique et mental d'être épuisé et à bout de forces. Les personnes concernées se sentent « vidées » ;
- **le cynisme et la distanciation** peuvent apparaître et se manifester par un comportement indifférent et distancié à l'égard du travail (des collègues de travail, des clients, des patients, des tâches prescrites, etc.) ;
- **la baisse de performance personnelle**, qui décrit le sentiment de fournir de moins en moins de travail efficace malgré de gros efforts. La confiance en ses propres capacités s'amoindrit.

## **Pas de burn-out**

Lorsque l'exigence excessive de travail est transitoire, prévisible et limitée dans le temps et que de courtes phases de repos suffisent à ce que les réactions de stress se résorbent, il n'y a pas de risque de burn-out.

## **Premiers signaux d'alerte**

Différents signes d'alerte peuvent annoncer un burn-out. Plus le risque sera constaté tôt, plus le processus négatif pourra être stoppé. La liste suivante a pour but de sensibiliser à ces signes d'alerte, mais elle ne remplace pas un diagnostic.

## **Identification des premiers signes**

Vérifiez si les énoncés suivants s'appliquent à votre cas et dans quelle mesure. On portera une attention particulière aux comportements curieux qui tranchent nettement avec le comportement « habituel ».

- J'emporte souvent mes problèmes professionnels avec moi pendant mes congés.
- Je suis moins productif, bien que je m'investisse de plus en plus.
- Je me renferme de plus en plus souvent sur moi-même.
- Je néglige ma famille, mes amis et mes relations au profit de mon travail.
- Je refoule mes besoins personnels et ce, depuis longtemps déjà.
- Je travaille constamment et ne m'accorde guère de pauses ou de temps libre.
- Je me sens fréquemment nerveux, épuisé et fatigué.
- Après le travail, je me sens généralement fourbu et vidé.
- J'ai du mal à me concentrer.
- Ma mémoire est moins bonne qu'avant.
- Je me sens continuellement surmené.
- J'ai de plus en plus de difficultés à me motiver pour mon travail.
- J'ai des problèmes d'endormissement ou j'ai du mal à « déconnecter » la nuit.
- Je me sens diminué physiquement (p. ex. système immunitaire affaibli).
- Je suis souvent irritable et je m'énerve plus vite et plus souvent qu'auparavant.
- Je suis devenu plus susceptible.
- J'ai tendance à être sarcastique et cynique.
- Je me juge moi-même ainsi que mes résultats de manière plus négative qu'auparavant.
- Ma consommation de substances destinées à me rendre alerte et performant a augmenté.

Les personnes extérieures, les cadres, les collègues peuvent parfois aussi percevoir ces signes d'alerte. Dans ce cas, il peut être judicieux d'aborder directement la personne concernée à ce sujet (voir paragraphe « Parlez suffisamment tôt de ce que vous avez observé »).

## Prévenir le burn-out

- Respectez vos besoins (sommeil, nourriture, activité physique, etc.) et veillez à vous octroyer suffisamment de repos et d'occasions de récupérer.
- Lâchez la pédale de gaz et ralentissez votre rythme.
- Vérifiez le bien-fondé des exigences que vous vous imposez et réduisez-les le cas échéant.
- Si la charge de travail devient trop importante, fixez-vous des priorités en accord avec votre chef ou déléguez certaines tâches.
- Allez chercher du soutien auprès de chefs, de collègues, du service du personnel ou d'un service de l'entreprise désigné à cet effet.

Si vous ne vous en sortez pas avec les mesures proposées, faites appel à une aide médicale ou psychologique professionnelle. L'épuisement peut aussi avoir une cause physique qui peut être clarifiée par un examen médical.





Vous trouverez des informations complémentaires et des astuces sur les mesures à prendre pour réduire le stress sur le site [www.stressnostress.ch](http://www.stressnostress.ch)

Éditeur :

SECO | Direction du travail | Conditions de travail

058 463 89 14

[ab.sekretariat@seco.admin.ch](mailto:ab.sekretariat@seco.admin.ch)

Photos : [fotolia.com](http://fotolia.com)

Graphisme: [www.pettergrafik.ch](http://www.pettergrafik.ch)

Année de parution : 2015

Commandes :

OFCL | Office fédéral des constructions et de la logistique

[www.publicationsfederales.admin.ch](http://www.publicationsfederales.admin.ch)

N° de commande : 710.237.f

Téléchargement en PDF :

[www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch), Documentation, Publications et formulaires, Aide-mémoires et feuilles d'information, listes de contrôle

## Prévenir le burn-out dans votre fonction de cadre

Vous pouvez grandement contribuer à la prévention par votre comportement, par l'organisation des processus de travail et par les relations interpersonnelles :

- en faisant acte de présence, en étant à l'écoute et également en allant activement à la rencontre de vos collaborateurs ;
- en fixant des objectifs réalistes, en limitant dans le temps les fortes contraintes et en adaptant les exigences (quantitatives et qualitatives) aux capacités des collaborateurs ;
- en établissant et en entretenant une relation de confiance avec vos collaborateurs ; les mots-clés sont : transparence, valorisation, culture du feed-back, respect, etc. ;
- en impliquant vos collaborateurs dans les décisions qui sont importantes pour leur travail ;
- en respectant les temps de repos de vos collaborateurs (p. ex. éviter les missions de travail imprévisibles et les tâches professionnelles pendant les congés) et en leur donnant la possibilité d'opter pour des horaires de travail flexibles ;
- en laissant une marge de manœuvre (p. ex. sur la manière de procéder dans le travail, les pauses, la répartition du temps, etc.) ;
- en favorisant la collaboration entre collègues et en évitant une trop forte concurrence au sein de l'équipe.

Votre fonction de supérieur hiérarchique fait de vous un modèle. Vous influez de manière déterminante sur les valeurs et les normes au sein de l'entreprise. En étant vous-même présent au travail 24 heures sur 24, vous véhiculez cette « norme » et influencez par-là vos collaborateurs. Prenez donc au sérieux votre propre récupération et accordez-vous de petites et plus longues pauses (temps libre, vacances).



## **Identifier les signaux d'alarme en tant que cadre**

Si vous avez l'impression qu'un collaborateur se comporte autrement qu'à l'accoutumée, parlez-lui en avec précaution et proposez-lui un entretien, si nécessaire.

**Parlez suffisamment tôt de ce que vous avez observé.**

En tant que chef, vous pouvez contribuer à prévenir les cas de burn-out dès le début.

Faites preuve d'un véritable intérêt pour la situation de la personne concernée et pour ce qu'elle ressent. Apportez-lui votre soutien en particulier en ce qui concerne les exigences de performance et les possibilités de récupération.

Pour l'entretien, choisissez un lieu où vous ne serez pas dérangés et où la sphère privée sera respectée.

## **Comment aborder le dialogue :**

- Posez des questions ouvertes et demandez à la personne concernée comment elle va. Vous pouvez en profiter pour exprimer votre inquiétude.
- Faites part à la personne de votre souci à propos de son état de santé et dites-lui que c'est la raison de l'entretien.
- Intéressez-vous à ce que pense votre collaborateur lui-même de la situation. Ecoutez-le attentivement et laissez-lui la possibilité de s'épancher ouvertement.
- Décrivez clairement et avec beaucoup de respect ce que vous avez observé, par exemple : « J'ai remarqué que... ». Evitez de généraliser et donnez-lui des exemples concrets. Evitez les insinuations ou les formules du type « Tu n'es pas concentré » ou « Tu es tellement différent ».
- Evitez les reproches et les accusations.
- Ne vous laissez pas entraîner à émettre un diagnostic.
- Faites comprendre à la personne que vous comptez chercher des solutions avec elle.

## **Recherchez des moyens d'améliorer la situation avec la personne concernée.**

- Renseignez-vous auprès de la personne pour savoir si elle a des idées pour améliorer la situation.
- Identifiez ensemble les éléments particulièrement pénibles au travail pour pouvoir agir à ce niveau.
- Favorisez les possibilités de récupération :
  - en ayant une réflexion critique sur les heures supplémentaires (éventuellement, convenir pour un certain temps d'un arrangement en matière d'heures supplémentaires, dans le but de décharger la personne) ;
  - en donnant la possibilité – et, si nécessaire, en imposant – de prendre des vacances ou une pause, d'avoir des horaires et des volumes de travail plus flexibles, de pratiquer le télétravail, d'aménager des pauses de midi plus longues pour faire du sport ou une sieste, etc.

## **Recourir à un soutien professionnel**

Ayez recours à l'aide de spécialistes si vous ne parvenez pas à maîtriser la situation par vos propres moyens dans votre fonction de cadre.