

Jacqueline Chorand



Burn-out: quand tout s'effondre! «Savoir s'arrêter avant l'épuisement»

Outils pour comprendre, agir et prévenir

Enregistrement de titre abrégé CI de la bibliothèque allemande

Burn-out: quand tout s'effondre! «Savoir s'arrêter avant l'épuisement»

Auteure: Jacqueline Chorand

Direction de projet: Birgitt Bernhard-Postma

© WEKA Business Media AG, Zurich, 2025

Tous droits réservés. Reproduction – même partielle – interdite.

Les définitions, recommandations et informations légales ont été recherchées et contrôlées par les auteurs et par l'éditeur en termes d'exactitude. En dépit de tout le soin apporté, aucune garantie ne peut être assumée. La responsabilité des auteurs et donc celle de l'éditeur sont ainsi exclues.

À des fins de meilleure lisibilité, seule la formulation au masculin est utilisée dans cet ouvrage (comme dans la plupart des prescriptions légales), celle-ci comprenant également les personnes de sexe féminin.

WEKA Business Media AG

Hermetschloostrasse 77, CH-8048 Zurich

Téléphone 044 434 88 88, Fax 044 434 89 99

www.weka.ch

www.weka-library.ch/fr

Zürich • Kissing • Paris • Wien

ISBN 978-3-297-02298-6

Nº d'article 02298-1000

1^{re} édition 2025

Impression: Beltz Grafische Betriebe GmbH, D-99947 Bad Langensalza

Mise en page: Sarah Rutschmann, Composition: Dimitri Gabriel

À propos de l'auteure

Jacqueline Chorand, psychologue clinicienne de formation, ancienne DRH et aujourd'hui consultante RH, propose une réflexion approfondie sur le burn-out.

Forte de plus de trente ans d'expérience et d'observations sur le terrain, elle s'appuie sur les nombreuses situations rencontrées au cours de sa carrière. Elle possède une compréhension globale du burn-out, acquise grâce à l'accompagnement de collaborateurs en situation d'épuisement professionnel et à sa collaboration étroite avec les managers. Cette double perspective lui permet d'avoir une vision d'ensemble de la problématique. Elle partage des outils concrets qu'elle a développés et appliqués.

Dans ce livre, elle met en lumière les raisons pour lesquelles le burn-out connaît une telle recrudescence dans notre société actuelle, tout en offrant des pistes pour en identifier les causes et enrayer le processus.

Cet ouvrage, illustré par des exemples concrets, fournit à chacun des conseils pratiques et une meilleure compréhension du mécanisme du burn-out.



Jacqueline Chorand
Psychologue clinicienne
et consultante RH.

Table des matières

Remerciements	6
Mon parcours professionnel	7
Introduction: Pourquoi ce livre?	8
1. Comprendre le burn-out et l'évolution du contexte de travail	10
1.1 Définir le burn-out	10
1.2 Origine du burn-out	12
1.3 Conscientiser l'augmentation de la charge mentale	14
1.4 L'évolution et les attentes des nouvelles générations	16
1.5 Les défis de l'intégration des nouvelles générations dans le monde du travail	18
1.6 Que deviennent les générations X, nées entre 1965 et 1980?	23
2. Comprendre et analyser les causes	25
2.1 Causes, conséquences et perspectives à travers le monde	25
2.2 Le burn-out: une détresse psychologique qui dépasse le monde de l'entreprise	26
2.3 Comprendre le processus du burn-out	31
2.4 Comprendre l'impact physiologique du stress sur le corps et le rôle fondamental des hormones	37
3. Détecter les premiers signaux et accompagner les collaborateurs	39
3.1 Connaître les symptômes physiques du burn-out	39
3.2 Connaître les symptômes psychologiques	42
3.3 Guide et outils pour repérer les premiers signaux d'un burn-out	46
3.4 Savoir reconnaître et anticiper les situations les plus fréquentes déclenchantes de burn-out	48
4. Détecter les profils à risque	55
4.1 Le perfectionnisme	55
4.2 L'hypersensibilité et le burn-out: un lien à ne pas négliger	56
4.3 Le syndrome de l'imposteur	59
4.4 Un naturel anxieux	60
4.5 L'influence de la vie personnelle	61
4.6 Repérer les collaborateurs en difficulté avant un burn-out	64
5. Comment agir, accompagner les collaborateurs pour éviter un burn-out grave?	66
5.1 Repérer les différentes étapes du burn-out	66
5.2 Différencier un burn-out d'une dépression	69
5.3 Accompagner le retour dans l'entreprise d'un collaborateur après un burn-out	73

6.	Rôle et responsabilité de chacun	79
6.1	Le contexte actuel dans les entreprises	79
6.2	Plusieurs axes d'amélioration pour les entreprises	81
6.3	La législation	87
6.4	La prévention du burn-out: le rôle du manager	88
6.5	La prévention du burn-out au niveau individuel	102
7.	Des mesures et actions à mettre en place pour nous aider	109
7.1	Avoir une alimentation saine et équilibrée	109
7.2	Pratiquer un exercice physique	112
7.3	Pratiquer des techniques de méditation	113
8.	Analyse de cas	118
8.1	Changement d'organisation du travail: problèmes de compétences et conflits	118
8.2	Changement de poste sans accompagnement:problèmes de compétences managériales	120
8.3	Inadéquation entre le poste et les attentes	122
8.4	Cahier des charges imprécis et surcharge de travail	123
8.5	Mauvaise évaluation du contexte de travail	125
8.6	Conflits et manque de soutien de la hiérarchie:situation de triangulation	127
8.7	Conflits non gérés entre collègues	128
8.8	Conflits issus d'attentes et de perceptions divergentes	130
8.9	Surcharge de travail: conciliation difficile entre vie professionnelle et vie personnelle	131
8.10	Un climat d'insécurité	133
8.11	Exemple d'un cas de Burn-Out (Syndrome d'épuisement professionnel lié à l'ennui)	135
Conclusion		138
Bibliographie		140
Sources additionnelles		143

Remerciements

Je remercie sincèrement toutes celles et ceux qui m'ont soutenue dans l'écriture de ce livre, par leur confiance et leurs encouragements.

Un immense merci à mon mari, Pierre, pour son soutien indéfectible tout au long de ces nombreuses années partagées ensemble. À mes enfants, Alice, Maxime et Laurène, qui m'ont tant inspirée et aidée à mieux comprendre les nouvelles générations.

Je remercie également Isabelle Mir, mon ancienne étudiante rencontrée lors des cours que je donnais dans le cadre du brevet fédéral RH à Lausanne. Son encouragement à partager mon expérience à travers ce livre a été précieux. Première lectrice de cet ouvrage, elle m'a offert des suggestions pertinentes et bienveillantes, pour lesquelles je lui suis profondément reconnaissante.

Pour mettre un peu d'humour sur ce sujet si grave, j'ai travaillé avec le dessinateur Charly (www.calf-cartoons.ch). Nous avons pu créer ensemble des dessins humoristiques pour imager le burn-out.

Mon parcours professionnel

Psychologue clinicienne de formation, j'ai toujours eu un profond intérêt pour l'observation des relations humaines, la richesse des rencontres et l'écoute des récits de vie. Tout au long de ma carrière, j'ai eu l'opportunité d'accompagner de nombreuses personnes et d'explorer la complexité des dynamiques humaines.

Avec plus de trente années d'expérience dans les ressources humaines, j'ai occupé des fonctions différentes dans ce métier et dans divers secteurs tels que l'industrie, l'hôtellerie et le milieu hospitalier. Depuis plusieurs années, je suis consultante et formatrice RH dans de nombreuses entreprises en Suisse romande, je rencontre donc des salariés travaillant dans des secteurs d'activité très variés. Au fil des années, j'ai souvent constaté les mêmes difficultés humaines, les mêmes impasses dans un monde du travail toujours plus exigeant et complexe. C'est ce qui m'a poussée à écrire pour partager mes observations, mes outils, et mettre en lumière les situations de souffrance trop fréquentes, qui mènent au burn-out.

J'ai le plaisir d'animer régulièrement des formations et conférences sur la prévention du stress, du burn-out et des risques psychosociaux. Ces moments d'échange enrichissants me permettent de partager des clés concrètes et d'explorer, avec les participants, des solutions adaptées à leurs réalités.

Introduction: Pourquoi ce livre?

Depuis toujours, je suis animée par une profonde curiosité, un besoin constant de comprendre le monde et les personnes qui m'entourent. Au fil de mon parcours, qu'il soit personnel ou professionnel, j'ai traversé, rencontré, observé de nombreuses périodes de stress qui m'ont permis de noter à quel point chacun réagit différemment face aux événements rencontrés. Cette prise de conscience m'a conduite à écouter et à analyser la vie avec attention, en quête de réponses et de ressources pour mieux appréhender ces situations.

J'ai très vite compris que le stress est une variable inutile dans bien des situations vécues en entreprise. Cette prise de conscience m'a poussée à réfléchir à des outils et des techniques utiles, tant pour accompagner mes clients que pour m'en servir moi-même. J'ai également eu l'opportunité d'accompagner des salariés en coaching individuel, afin de les aider à mieux comprendre les origines de leur burn-out et les soutenir dans leur reprise d'activité ou la redéfinition d'un nouveau projet professionnel porteur de sens. Je pense avoir une compréhension globale du burn-out, ayant à la fois accompagné des collaborateurs en souffrance et travaillé, en tant que responsable RH, aux côtés des managers sur les situations rencontrées. Cette double perspective me donne une vision d'ensemble de la problématique.

Au fil du temps, j'ai découvert de nombreuses astuces et clés permettant de prévenir et d'éviter le burn-out. J'ai refusé d'être spectatrice face à ce fléau que je voyais s'installer dans les entreprises. C'est ainsi que m'est venue l'envie de partager mon expérience, afin d'aider chacun à mieux vivre et à reconnaître les situations néfastes dont il faut savoir s'extraire.

Il m'arrive souvent d'imaginer un monde où, chaque matin, nous irions travailler sans ressentir la moindre trace de stress. Quel rêve ce serait! Chaque individu a la capacité d'agir sur ce qu'il traverse, à condition toutefois, de prendre pleinement conscience de ce qu'il vit.

Le livre se structure en cinq chapitres. Le premier explore l'origine du burn-out et les raisons de l'augmentation actuelle des cas. Les deuxième et troisième chapitres sont consacrés à l'identification des signaux d'alerte et aux réactions à adopter dès les premiers signes d'épuisement. Le quatrième chapitre, particulièrement essentiel à mes yeux, s'attache à définir les acteurs dans la prévention du burn-out, en soulignant le rôle que chacun peut jouer. Enfin, le cinquième chapitre présente des cas concrets rencontrés au cours de mon parcours professionnel, illustrant la complexité mais aussi les leviers d'actions possibles.

Ce livre s'appuie sur mes observations personnelles, tirées des nombreux diagnostics de burn-out que j'ai eu l'occasion de réaliser en entreprise, aussi bien en tant que responsable des ressources humaines qu'en tant que consultante et formatrice RH ces dernières années.

Depuis mes débuts dans les années 90, j'ai été témoin de l'évolution, et de l'augmentation, des cas de burn-out en entreprise. À travers ces pages, je souhaite partager mon expérience ainsi que les réflexions personnelles que j'ai tirées de ce parcours.

NB: Afin de faciliter la lecture, le masculin a été utilisé de manière générique dans cet ouvrage. Pour garantir la confidentialité, les personnes mentionnées dans les cas ont été anonymisées et identifiées par des prénoms fictifs.

1. Comprendre le burn-out et l'évolution du contexte de travail

1.1 Définir le burn-out

Le burn-out ou syndrome d'épuisement professionnel a été décrit pour la première fois dans les années 1970 par le psychiatre américain Herbert Freudenberger (1926–1999). Il avait remarqué à l'époque que les professionnels de santé et du social présentaient très souvent un épuisement physique et émotionnel très important. Il travaillait, à ce moment-là, dans une clinique «gratuite» pour des toxicomanes à New York et côtoyait beaucoup de professionnels de santé (médecins, psychologues, infirmiers...).

Il avait noté chez ces personnes plusieurs points qui expliquaient leur état d'épuisement:

- **Un engagement émotionnel intense** avec souvent un fort idéal d'aide et de dévouement,
- **Une charge de travail élevée** et souvent mal rémunérée,
- **Un manque de reconnaissance** avec peu de soutien malgré leurs efforts,
- **Des conflits entre leurs attentes et la réalité du terrain** où ils se retrouvaient souvent face à des limites structurelles.

Les médecins psychiatres de la clinique utilisaient déjà le terme de «burn-out» pour décrire l'état de patients «cramés» par l'abus de drogues dures. Freudenberger, qui travaillait à un rythme très soutenu, a lui aussi été témoin de cet épuisement, ce qui l'a conduit un jour à ne plus pouvoir se lever pour aller travailler. À partir de son auto-analyse et des observations de ses équipes, il a établi une analogie entre les symptômes de ces états d'épuisement et ceux de ses patients toxicomanes, ce qui l'a amené à théoriser le concept de burn-out.

Voici la définition du burn-out selon Herbert Freudenberger: **«Le burn-out est un état d'épuisement physique, émotionnel et mental causé par un investissement prolongé dans des situations de travail exigeantes sur le plan émotionnel.»**

Cet épuisement peut être provoqué par une surcharge de travail, mais également par d'autres facteurs que nous aborderons ultérieurement. Il est essentiel de comprendre **qu'il résulte avant tout d'un stress prolongé, d'un stress chronique vécu dans le cadre professionnel.**

Le burn-out signifie donc épuisement professionnel. La traduction littérale du verbe «to burn-out» est «griller», «brûler». «The engine burned out»: le moteur a brûlé, surchauffé, est tombé en panne.

Contrairement à une idée reçue, et comme nous allons voir, le burn-out ne survient pas brusquement. Il résulte d'un processus progressif et insidieux qui, s'il n'est pas pris en charge, peut conduire à un arrêt maladie prolongé. La durée d'un arrêt maladie lié au burn-out est longue et peut varier de trois à six mois, voire plus, si la personne a été exposée trop longtemps à une situation

stressante. La durée de l'arrêt dépend directement du temps passé dans l'environnement de travail toxique ou problématique.

En France, le burn-out peut être reconnu comme une maladie professionnelle, mais ce n'est pas automatique et cette reconnaissance est complexe nécessitant une procédure spécifique.

Le burn-out n'est pas inscrit dans les tableaux de maladies professionnelles de la sécurité sociale, ce qui signifie qu'il ne bénéficie pas d'une présomption d'origine professionnelle. Pour qu'il soit reconnu comme tel, deux conditions doivent être remplies:

1. **Lien direct et essentiel avec le travail:** Il doit être établi que la pathologie est essentiellement et directement causée par le travail habituel du salarié.
2. **Incapacité permanente (IPP) d'au moins 25%:** La pathologie doit entraîner une incapacité permanente partielle d'au moins 25%, ou le décès de la victime.

Cette reconnaissance est soumise à l'avis du Comité Régional de Reconnaissance des Maladies Professionnelles (CRRMP), composé de médecins-conseils d'assurance maladie, de médecins-inspecteurs du travail et d'autres praticiens qualifiés. L'avis du CRRMP est contraignant pour la caisse primaire d'assurance maladie (CPAM).

En Suisse, le burn-out n'est pas reconnu comme une maladie professionnelle au sens légal du terme. Cela signifie qu'il n'est pas inscrit dans la liste des maladies professionnelles prises en charge par l'assurance-accidents (LAA), sauf cas exceptionnel où un lien direct et exclusif avec le travail peut être prouvé, ce qui est très rare.

Selon la législation suisse, une maladie est considérée comme professionnelle si elle est causée exclusivement ou de manière nettement prépondérante par l'activité professionnelle. Étant donné que le burn-out résulte souvent d'une combinaison de facteurs professionnels et personnels, il est difficile de satisfaire à ce critère strict. Bien que le burn-out ne soit pas reconnu comme une maladie professionnelle, l'assurance-maladie de base (Lamal) peut prendre en charge les frais médicaux liés au traitement des symptômes associés, tels que la dépression ou l'anxiété, à condition qu'un diagnostic médical soit posé. Cela inclut les consultations médicales, les médicaments prescrits et, dans certains cas, la psychothérapie.

La principale difficulté de cette pathologie réside dans le fait que la personne concernée ne perçoit pas toujours les signaux d'alerte envoyés par son corps et son esprit. Une fatigue persistante s'installe peu à peu, accompagnée de symptômes tels que des douleurs dorsales, des maux de ventre ou encore des insomnies chroniques. Ces signes avant-coureurs passent souvent inaperçus ou sont minimisés par celui ou celle qui commence à sombrer dans l'épuisement professionnel.

C'est pourquoi la prévention en entreprise est essentielle. Sensibiliser les collaborateurs et leur apprendre à reconnaître ces signaux précoce permettent d'agir avant qu'il ne soit trop tard.

En 2019, l'organisation mondiale de la santé (OMS) a inclus le burn-out dans sa Classification internationale des maladies (CIM-11), mais avec des précisions importantes:

- Le burn-out n'est pas classé comme une maladie, mais comme un «phénomène lié au travail»,
- Il est défini comme un syndrome résultant d'un stress chronique au travail qui n'a pas été géré avec succès,
- Il est répertorié dans la catégorie: «facteurs influençant l'état de santé», et non dans la section des maladies mentales ou troubles médicaux.

Le burn-out est décrit comme un phénomène spécifiquement lié au contexte professionnel.

1.2 Origine du burn-out

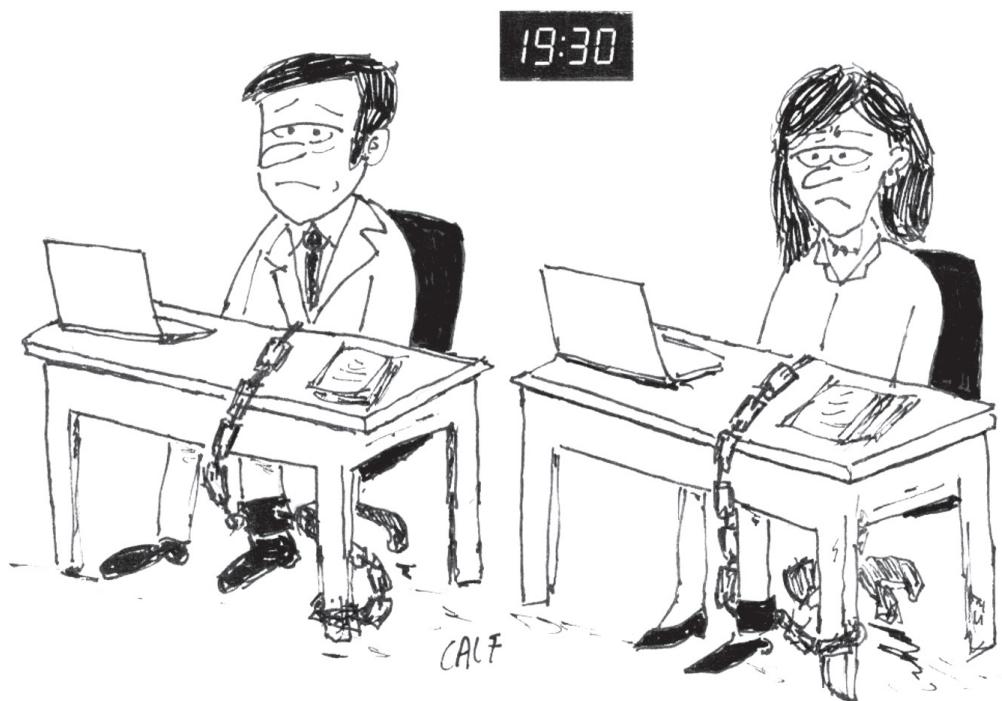
Entre 1990 et 2000, le monde de l'entreprise a amorcé un tournant majeur. La concurrence internationale, les grandes crises économiques et l'essor fulgurant des technologies, en particulier l'informatique et internet, ont profondément transformé l'organisation du travail.

Avec la mondialisation, la pression pour rester compétitif s'est intensifiée. Les entreprises ont cherché à réduire leurs coûts, ce qui s'est traduit par une exigence croissante: faire toujours plus avec moins, c'est-à-dire moins de temps, moins de budget, moins de personnel.

C'est à cette période que le burn-out devient un phénomène plus visible, étroitement lié à ces conditions de travail intensifiées et à des objectifs de plus en plus performants. J'ai pu l'observer très concrètement au cours de mon parcours professionnel.

À cette époque, les priorités des managers ont évolué et se sont précisées: réduire les coûts à tout prix pour conquérir de nouveaux marchés et maintenir la compétitivité. Le discours dominant mettait l'accent sur la productivité, avec l'implantation généralisée de tableaux de bord à tous les niveaux. Le «Faire plus avec moins!» devient alors le nouveau mantra des entreprises et ne nous a plus jamais quittés. Il restera gravé dans l'histoire des entreprises et je reste convaincue qu'il n'y aura plus de retour en arrière possible, malheureusement.

Cette quête d'optimisation a conduit à une transformation majeure des rôles en entreprise. Les salariés sont devenus plus polyvalents, tandis que certaines fonctions ont progressivement disparu. Par exemple, avant cette vague de rationalisation et d'optimisation des coûts, avant les années 2000, un cadre ou un manager bénéficiait presque toujours d'une secrétaire pour gérer son agenda, organiser ses rendez-vous et rédiger ses comptes rendus. Avec l'essor des outils informatiques, la réduction permanente des coûts, ces organisations ont volé en éclats augmentant de fait, la charge de travail.



Cette polyvalence a entraîné une hausse du stress et une surcharge mentale importante. Les managers doivent aujourd’hui maîtriser une multitude d’outils numériques et s’adapter en permanence à de nouveaux dispositifs et méthodes de travail. **Bien que la digitalisation permette d’automatiser certaines tâches administratives, elle a complexifié la fonction managériale. Elle exige davantage d’organisation, un suivi humain renforcé, ainsi qu’un élargissement des compétences transversales.**

Citons quelques exemples d’évolution des tâches des managers comme:

- Gérer en permanence les changements y compris les changements numériques
- Analyser plus fréquemment les résultats et la performance (Dashboard, KPI)
- Être disponible sur plusieurs outils
- Gérer une sursollicitation permanente
- Maintenir une communication claire et cohérente dans un flux continu
- Rendre des comptes en temps réel
- Mettre en place et contrôler des procédures strictes
- Mener plus d’entretiens individuels et de feedback
- Gérer l’augmentation des attentes des collaborateurs en termes de transparence et de reconnaissance

Notre quotidien a été progressivement, et ce de manière constante, bouleversé, entraînant une augmentation de notre charge mentale. Si la digitalisation représente un progrès indéniable, elle a aussi conduit à une augmentation sans commune mesure de notre charge mentale. Aujourd’hui, pour aller plus vite et pour réduire les coûts, beaucoup de tâches sont insidieusement transférées chez les clients, les entreprises se délestant progressivement de certaines responsabilités qu’elles assumaient autrefois. Prenons simplement deux exemples: les compagnies aériennes demandent désormais aux passagers de compléter eux-mêmes les formalités de réservation et d’enregistrement, tandis que les sites e-commerce incitent leurs clients à suivre leurs commandes ou à résoudre certains problèmes via des FAQ (Foires aux Questions) ou des chatbots (agents conversationnels). Cette démarche permet aux entreprises de diminuer leurs coûts opérationnels, mais elle génère également une charge supplémentaire pour le client.

Cette charge mentale, bien que subtile, s’infiltre insidieusement dans notre quotidien. Avec l’essor des technologies, la responsabilité du client ne cesse de croître, alimentant un stress permanent lié à l’accélération des tâches et à la quête d’optimisation des coûts.

Pour conclure, prenons un exemple concret de source de stress quotidienne: les mots de passe. Nous avons des dizaines (voire plus) de comptes en ligne, chacun nécessitant un mot de passe différent. Les plateformes imposent leurs règles (majuscules, chiffres, caractère spécial) ce qui complique la création de mots de passe simples à retenir, qu’il s’agisse d’en créer de nouveaux, de mettre à jour ceux qui ne sont plus valides ou de réinitialiser un mot de passe oublié, ces actions peuvent provoquer une véritable source d’anxiété chez bon nombre d’entre nous.

1.3 Conscientiser l’augmentation de la charge mentale

La charge mentale désigne le poids psychologique lié à la gestion et à l’anticipation des tâches quotidiennes. Ce concept a été popularisé dans les années 1980 par la sociologue française Monique Haicault¹ pour décrire la répartition inégale des responsabilités domestiques entre les hommes et les femmes. Celles-ci endoscent la plupart du temps non seulement l’exécution des tâches, mais aussi leur planification et coordination. Elle met en évidence la «double journée» des femmes qui, en plus de leur emploi assurent très souvent l’organisation et la réalisation des tâches ménagères. Des études récentes nous montrent que malheureusement, dans la grande majorité, ce poids du travail domestique reste encore plus conséquent pour les femmes bien qu'il y ait une prise de conscience importante du sujet.

¹ Haicault, M. (1984) «La gestion ordinaire de la vie en deux», *Sociologie du Travail*, 26(3), pp. 268–277.