

---

## « La pression augmente... Quelle société pour demain ? »

### INTERVENANTS

**Sylvette Delaloye**, psychologue FSP,  
réseau NoBurnout

**Marie-France Fournier**, responsable  
de la réadaptation, Office AI Valais

**Stéphane Rossini**, spécialiste en  
assurances sociales et politicien

**Sophie Rusca**, médecin du travail à  
l'hôpital du Valais

**Philippe Besse**, directeur de la  
Fondation Domus



### MODÉRATEUR

**Jean-Marc Sandoz**, conseiller en communication et formateur

---

**Pour clore son cycle de tables rondes 2016-2017, la Fondation Domus avait convié le 16 février dernier des spécialistes et intervenants du terrain autour de la souffrance au travail. En effet, la pression exercée aujourd'hui est forte, certains n'y résistent pas, voire trébuchent sans pouvoir se relever. Y compris chez les jeunes. Comment l'expliquer ? Quelles pistes pour y remédier ?**

Devant une soixantaine de personnes, Jean-Marc Sandoz, modérateur de la soirée, cherche d'emblée à vérifier une intuition répandue dans la population : **la souffrance au travail a-t-elle augmenté ces dernières années ?**

Tous les intervenants y répondent par l'affirmative, mais certains nuancent le propos. Du côté de l'AI, les chiffres parlent d'eux-mêmes : l'attribution de rentes pour des maladies psychiques a augmenté à 46% de la totalité, et cette évolution est proportionnellement plus forte chez les jeunes. Le lien direct avec la souffrance au travail ne peut toutefois pas se faire au travers de cette statistique. « Il faut noter cependant qu'à notre époque, les gens osent en parler, avant ils souffraient en silence. Ils expriment aujourd'hui un malaise par rapport à un contrôle accru, une accélération des processus et parlent même d'insécurité », précise Marie-France Fournier. Pour Sophie Rusca, le ressenti est bien là, mais ne correspond pas toujours à la réalité. « Le lien entre le stress, la souffrance puis la maladie n'est pas évident et les preuves difficiles à trouver. Il est important de tenir compte des catégories de travail. Par ailleurs, il s'agit bien souvent d'un cumul des difficultés, le stress occultant les autres problèmes, car on en parle davantage, notamment dans les médias. »



---

**« A notre époque, les gens osent en parler, avant ils souffraient en silence. Ils expriment aujourd'hui un malaise devant un contrôle accru. »**

Marie-France Fournier, responsable de la réadaptation, Office AI Valais

---

Dans sa position d'expert en politiques sociales, Stéphane Rossini n'a aucun doute sur l'augmentation de la souffrance en emploi, qu'il lie à l'évolution de l'économie. «Les règles se sont profondément modifiées dans le monde du travail, en lien avec la technologie et de nouvelles conditions de production. Tout s'est accéléré, on exige une forte rentabilité, de la flexibilité, notamment pour faire face à la mondialisation», précise-t-il. Un grand défi, puisque «prévenir ces situations revient à agir sur le fonctionnement de l'ensemble de la société». Pour Philippe Besse, oui, la pression augmente, en général il faut «faire plus ou en tout cas pareil, avec moins. Par ailleurs, la moindre erreur peut conduire en justice, c'est un stress.» Mais le directeur de la Fondation Domus tient à transmettre aussi le résultat de ses observations: «les jeunes entretiennent un rapport différent avec le travail et n'ont pas la même capacité à le vivre. Ainsi, ils ne veulent plus exercer à 100%, sans que ce soit toujours un choix personnel: ils disent qu'ils n'y arriveraient pas.»



«Les règles se sont profondément modifiées, en lien avec la technologie et de nouvelles conditions de production. Tout s'est accéléré.»

Stéphane Rossini, spécialiste en assurances sociales et politicien

### **Le burn-out est-il une façade socialement admissible cachant la dépression ?**

Pour Sylvette Delaloye, du réseau NoBurnout, les deux atteintes à la santé n'ont rien à voir l'une avec l'autre. Sophie Rusca partage cet avis. Avant tout, car le burn-out n'est pas un état, plutôt un processus assez lent, une accumulation de situations et de ressenti. Bien accompagnées et prises en charge rapidement, les personnes ont une bonne capacité de récupération. Parfois seulement, le burn-out peut dégénérer en dépression. Sylvette Delaloye pondère ses propos en précisant qu'elle voit dans son cabinet des gens ayant la capacité à consulter, avec de bons réseaux.



«Quelqu'un qui a de hautes exigences envers lui-même ne veut pas seulement être un bon collaborateur, mais aussi un bon mari, un bon père, etc. Cela induit des tensions.»

Philippe Besse, directeur de la Fondation Domus

### **Quelles origines au burn-out ?**

Le profil psychologique des victimes de burn-out est plutôt fort, consciencieux, très engagé à leur poste. Gardons à l'esprit que si le travail s'est transformé, les individus aussi. Nous vivons dans une course à la perfection, dans tous les domaines. «**Le burn-out est un mal de l'idéalité**, la souffrance naît de la différence entre ce que l'individu fait et voudrait faire», note Sophie Rusca. L'entreprise demande de la polyvalence, qui enlève le caractère unique du travail fourni, donc aussi une reconnaissance. «Chacun attend, non seulement un jugement d'utilité, mais aussi un jugement de beauté, donné par les pairs, ceux qui savent que le travail a été particulièrement bien fait.» Or aujourd'hui le monde de l'entreprise s'en éloigne, plutôt focalisé sur la quantité, des indicateurs mesurables. Sylvette Delaloye abonde dans ce sens, ajoutant un paramètre à l'équation du burn-out, la valorisation sociale du stress: «**être légèrement débordé en permanence est bien vu**». Philippe Besse apprécie le terme de «maladie de l'idéalité», qui tient compte de la personnalité de chacun. «Quelqu'un qui a de hautes exigences envers lui-même ne veut pas seulement être un bon collaborateur, mais aussi un bon mari, un bon père, un bon ami, etc. Cela induit des tensions dans tous les domaines de la vie et ne concerne donc pas seulement le milieu professionnel.»

Pour Stéphane Rossini, certes tout le monde ne réagit pas de la même façon face à l'augmentation des exigences, mais la société a indéniablement changé, les professions aussi: **des métiers d'empathie se pratiquent aujourd'hui le chronomètre à la main**, y compris dans les domaines où l'écoute est importante. Il n'existe presque plus de métier à faible qualification, d'où un décalage pour certains, enfin la crise économique induisant des impératifs de rentabilité jamais connus jusqu'ici a shooté les gens au chômage et à l'AI. Pire: beaucoup de jeunes sont chassés du travail avant d'en trouver un.



« Le travail n'est pas seulement un lieu de souffrance, loin de là: on y tisse un lien social, des amitiés, des amours, on rit, c'est simplement la vie! »

Sophie Rusca, médecin du travail à l'hôpital du Valais

### Quel chemin pour prévenir ces situations?

Là aussi, les pistes sont individuelles et collectives. Chacun peut déjà s'interroger sur son propre rapport au travail et tenter de l'adapter pour se protéger. Tous, nous pouvons redonner ses valeurs positives à l'emploi. « **Le travail n'est pas seulement un lieu de souffrance**, loin de là: on y tisse un lien social, des amitiés, des amours, on rit, c'est simplement la vie! », rappelle Sophie Rusca. D'ailleurs les études montrent que si certains parlent de souffrance dans leur vie professionnelle, ils sont plus nombreux à se déclarer en mauvaise santé lorsqu'ils n'ont pas ou plus de travail. Et transmettons aussi aux jeunes générations que certes, le travail est un outil d'épanouissement, mais aussi un lieu de conflit possible, de moments où c'est difficile, où il faut parfois trouver la force de continuer pour passer un cap, afin qu'ils soient mieux préparés à la réalité. Pour Sylvette Delaloye, il n'y a **pas de solution généraliste**. On peut travailler sur deux axes, en fonction des situations particulières des entreprises. « Commencer par informer sur ce qu'est le burn-out, au-delà des idées préconçues. Former les cadres au dépistage, leur donner une meilleure connaissance des outils internes et externes existants, afin de pouvoir désamorcer assez vite des situations délicates. Travailler ensuite sur les facteurs de stress spécifiques à l'entreprise et réfléchir en commun à des mesures capables d'enrayer le phénomène », précise la thérapeute.

Marie-France Fournier, cadre à l'AI, donc à la tête d'une cinquantaine de personnes, dit agir en fonction d'une marge de manœuvre assez étroite: **lorsque les dossiers s'accumulent sans moyens supplémentaires, on ne peut faire qu'au mieux**. « J'essaie d'être proche des collaborateurs, de leur accorder de l'attention lorsque je sens que cela devient difficile pour eux. Et j'organise, je donne des priorités. » Pour Philippe Besse, créer une bonne ambiance dans l'entreprise, inciter au dialogue, offrir des heures de supervision sur le temps de travail, comme le fait la Fondation Domus, sont autant de conditions qui peuvent empêcher les personnes à aller dans le mur. « A condition qu'elles soient aussi capables de se faire aider pour **remettre en question leur façon de vivre dans son ensemble** ».

### Après « la casse », comment réussir un retour au travail ?

Marie-France Fournier plaide pour une condition de base indispensable, une bonne communication entre les différents acteurs: la personne concernée, un accompagnant de l'AI, le médecin et l'employeur. Ce n'est hélas pas toujours le cas aujourd'hui: les gens parlent peu, se prêtent des intentions, au lieu d'exprimer clairement les besoins et questions des uns et des autres. **Organiser ce retour ensemble, sans tabou, augmente les chances de succès**, avec une question en filigrane, y compris pour la personne fragilisée: que suis-je prête à faire pour améliorer la situation? Par exemple, éteindre le téléphone portable après les heures de bureau, consulter rapidement un psychiatre.



« Il faut sortir de la notion de faute. Elle ne conduit nulle part et ravive les tensions en permanence. »

Sylvette Delaloye, psychologue FSP, réseau NoBurnout

Sylvette Delaloye plaide pour que les protagonistes **sortent de la notion de faute**. Elle ne conduit nulle part et ravive les tensions en permanence. Il vaut infiniment mieux considérer que le burn-out est apparu suite à **la rencontre d'une personne et d'un contexte**, les caractéristiques de l'un poussant celles de l'autre jusqu'à la rupture. Il est important que chacun, à sa place, reconnaisse cette dynamique par une introspection commune, et qu'ensemble, tous cherchent à y mettre des limites. Sans ce travail, cela ne fonctionnera pas et ce sera la rechute. Philippe Besse renchérit sur ce thème : « **chercher un coupable ne sert vraiment à rien**, chacun doit se poser la question de sa responsabilité individuelle dans l'enchaînement qui a conduit une personne dans la souffrance. »

### **Et la collectivité ?**

Pour Stéphane Rossini, face à ce malaise grandissant, **la politique doit faire sa part, c'est-à-dire des choix**, notamment budgétaires. « C'est soit un giratoire, soit un budget pour la santé; voter une loi fédérale sur la prévention ou laisser, comme aujourd'hui, les cantons se débrouiller; favoriser la mise en place d'outils pour encourager la réinsertion professionnelle ou au moins, l'insertion professionnelle des jeunes atteints dans leur psychisme. » Un grand travail est à faire en Suisse déjà à la base, pour **reconnaître la maladie psychique**. Trop de responsables ont tendance à nier son existence ou à l'assimiler, surtout lorsque les malades sont jeunes, à de la paresse. L'expert et politicien se veut néanmoins rassurant : « nous n'avons jamais eu autant de savoirs en la matière. Nous avons tous un devoir d'intelligence pour trouver, et nous trouverons. »