

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 69 (2011)

**Heft:** 3: Les fonctions du tiers dans la relation économique

**Artikel:** Un cas de burn-out : la défaillance des tiers

**Autor:** Coulon, Nicolas de

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-283622>

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 12.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# UN CAS DE BURN-OUT: LA DÉFAILLANCE DES TIERS

NICOLAS DE COULON

*Société suisse de psychanalyse (SSPsa)*

*dr.n.decoulon@bluewin.ch*

> La question de la place du psychanalyste est posée dans les situations dites de burn-out. La pathologie est bien celle d'un trouble psychique mais les conditions de son émergence la relient directement au monde du travail. Pour penser cette articulation, le psychanalyste praticien est un peu démunie tant il est placé du côté du patient. Sa fonction tiercéisante, la possibilité qu'il fonctionne véritablement comme tiers, nécessitent probablement un relai institutionnel. A ce sujet sont évoqués deux aspects fondamentaux, pour l'organisation, celui de l'utilisation de tiers factices, et pour le patient, celui des phénomènes de résonance avec sa propre histoire.

Mots-clés: Burn-out, épuisement professionnel, psychanalyse, tiers, organisation, résonance, management.

Comment, dans quelles circonstances, le psychanalyste praticien se trouve-t-il dans la position qui nous intéresse, celle de la position tierce, du tiers médiateur dans la relation individu-organisation? Réfléchissant à ce thème, j'ai immédiatement pensé à Élodie, la patiente qui était venue me consulter pour un burn-out (ou épuisement professionnel). Elle travaillait comme cadre dans une grande entreprise de la région. Je vais brièvement vous parler d'elle et de son problème, vous faire part aussi de quelques réflexions plus générales à son propos. Auparavant, il est cependant nécessaire de signaler que la fonction de thérapeute ou de psychanalyste de cabinet se situe très franchement du côté de l'individuel, de la solution personnalisée et que, pour lui, les chances d'agir à une plus large échelle, sur le management de l'entreprise en question, sont limitées, voire nulles. Sauf, évidemment si quelque manager éclairé accepte de réfléchir dans les termes proposés ici...

En conséquence, je vais maintenant esquisser rapidement trois axes: 1. L'histoire d'Élodie comme fil conducteur. 2. Les tiers factices ou défaillants. 3. Les phénomènes de résonance.

## 1. L'HISTOIRE D'ÉLODIE

Pour des raisons évidentes de discrétion et de temps, je n'entrerai pas dans le détail de la problématique d'Élodie. Ce que nous pouvons retenir, c'est que cette femme dans la quarantaine avait gravi beaucoup d'échelons dans une grande entreprise de la ville voisine et qu'elle semblait autant appréciée qu'elle investissait son travail. Elle ne souffrait d'aucun trouble chronique, n'avait jamais vu de psy auparavant; une femme intelligente et douée. Il n'empêche

que quand je l'ai reçue, elle était cassée, par son travail. Rapidement dit, poussée à bout par un nouveau chef incompétent mais très autoritaire, elle avait passé par différents stades de révolte et d'abattement avant d'entrer dans ce que nous pouvons appeler une véritable dépression avec arrêt de travail. Sur le moment, il a fallu parer au plus pressé et s'occuper de la crise. Mais, c'est surtout quand Élodie a commencé à aller mieux que nous nous sommes mis à pouvoir réfléchir ensemble à ce qui s'était passé. Évidemment que, dit comme ça, c'est assez descriptif et «externe». Quand je l'écoutais, j'avais effectivement l'impression qu'elle était plongée dans un milieu concentrationnaire. Pourtant, elle y avait trouvé son compte pendant de nombreuses années. Que s'était-il donc passé? Il a fallu revenir un peu en arrière – comme vous le savez, une habitude chez les psychanalystes. Dans son enfance, Élodie avait été aux prises avec un couple parental assez particulier: la mère venait d'un pays nordique et manquait sérieusement d'empathie; le père était assez gravement handicapé et comme sa femme le délaissait, Élodie s'était progressivement mise à la remplacer et donc à s'occuper de lui, presque comme une infirmière. Ce qu'elle avait dû porter sur ses frêles épaules de fillettes me semblait totalement disproportionné et pourtant, elle n'avait obtenu aucune reconnaissance de la part de ces deux adultes, probablement inadéquats. Nous allons voir dans quelques instants ce qui relie son vécu d'enfant et la dépression qui l'aménait chez moi. J'aimerais maintenant revenir sur les tensions au travail car elle avait épuisé les possibilités de régler son problème sur le plan institutionnel, et ce sera le deuxième point que je souhaite aborder.

## 2. LES TIERS FACTICES OU DÉFAILLANTS

Élodie m'expliquait, me décrivait sa place dans les rouages d'une grande organisation commerciale. Malgré la détresse d'avoir été pressurée par son chef, je voyais bien que nous n'étions pas dans la situation à la fois classique et périmée, du maître et de son esclave, style «padre padrone». Non, il s'agissait bien d'une organisation dotée de références managériales avancées: démarche qualité, signalisation automatique et anonyme des conflits d'intérêts, réunions de régulation, consultation du personnel lors d'évaluations régulières etc. En principe, ces diverses procédures sont bien mises en place pour résoudre les problèmes, arbitrer les conflits inévitables et promouvoir l'autorégulation. Or, manifestement, tout ceci n'avait pas réussi à empêcher le pire, en tout cas pas en ce qui la concernait; alors qu'Élodie les utilisait et les recommandait même après avoir participé à leur mise en place, elles s'avéraient inefficaces. J'en viens donc à une réflexion critique, une critique qui s'est élaborée avec la patiente, de ces procédures qui ont échoué, n'ont pas vraiment fonctionné comme tiers. En fait, ceci n'a représenté qu'une partie latérale du travail thérapeutique mais c'en est une qui concerne notre thème d'aujourd'hui. Nous nous sommes demandés quelles étaient les raisons de l'échec de ces procédures? Hypothèse: Nous pouvons penser que des manipulations, d'un style beaucoup plus traditionnel, fonctionnaient parallèlement à ces nouveaux outils. Exemple: si quelqu'un dénonçait un conflit d'intérêts, il était fréquent que la hiérarchie n'en tienne aucun compte, n'y remette pas bon ordre, s'efforce au contraire de rechercher le coupable, celui qui avait fait le signalement, pour lui causer des ennuis. Si la démarche qualité repérait un dysfonctionnement chez les chefs, celui-ci était négligé «sciemment» et le problème s'aggravait. En particulier, à l'occasion du déchaînement d'un chef presque paranoïaque, le système avait été complètement bloqué, les possibilités de

dialogue interne avait disparu et un climat de crainte s'était mis à régner en maître. Je ne développerai pas davantage cet aspect qui serait à considérer comme un exemple de «malpractice institutionnelle». En revanche, ce qui me semble pouvoir être retenu, côté problèmes, pour notre propos, concerne la possibilité qu'il existe, à l'intérieur des organisations, des démarches qui, contrairement à leur but avoué (conscient diraient les psychanalystes), ne fonctionnent pas comme de véritables tiers. Nous pourrions les appeler des pseudo-tiers, des tiers factices. Une vision moins pessimiste serait de les considérer comme des tiers défaillants dans certaines conditions critiques. Une de celles-ci serait typiquement la prise de pouvoir dictatoriale dans un secteur ou un autre. L'institution régresserait alors considérablement pour retrouver la fameuse équation primitive, éventuellement anthropologique, «padre-padrone».

### 3. LES PHÉNOMÈNES DE RÉSONANCE

Le psychanalyste est donc en position de tiers, excellente position, mais qui présente aussi le défaut considérable d'être latérale, de se tenir vraiment d'un seul côté, celui de la patiente en l'occurrence, et n'a quasiment aucun impact sur le milieu de travail. En revanche, et ceci peut aussi nous intéresser, il peut éclairer un phénomène connu probablement, mais difficile à appréhender dans l'entreprise elle-même. Vu du fauteuil, en écoutant la patiente parler de son travail mais aussi de sa vie, de son présent mais aussi de son passé, sont apparus de curieux phénomènes que je qualifierai de résonance, reliant l'ancien à l'actuel. Pour Élodie, il est apparu que ce n'était pas la première fois qu'elle subissait au travail un chef tyrannique. Ce qui rendait la situation intenable pour elle (sans qu'elle s'en rende compte), était qu'il venait du même pays que sa mère, qu'il s'exprimait de la même manière décisive, froide et distante, qu'elle se voyait renvoyée aux sentiments d'impuissance de son enfance quand elle devait s'occuper du père handicapé sous les ordres légèrement méprisants de la mère. Nous avions reconstruit aussi qu'elle avait fui sa famille dès que possible pour se réfugier dans l'entreprise qui l'emploie toujours, accueillante comme une famille de remplacement. Les frustrations de l'enfance risquaient donc bien de se répercuter dans le milieu professionnel, à son insu, et bien évidemment à celui des managers. Selon moi (le psychanalyste doit toujours faire une évaluation prudente de la véracité des dires du patient en termes de réalité), la détérioration du climat institutionnel était indéniable mais Élodie l'aurait peut-être supporté s'il n'était pas entré en résonance avec son vécu d'enfants, son histoire personnelle. De même, ses possibilités de défense étaient amoindries: alors qu'elle étouffait de rage, elle ne pouvait s'exprimer car elle se sentait bloquée comme jadis à la maison sans pouvoir rien dire: on n'insulte pas sa mère et on ne laisse pas tomber son père nécessiteux! Ailleurs, elle parvenait à exprimer une grande gamme d'émotions: ses amis la trouvaient parfois trop directe à la différence du milieu professionnel, substitutif, dans lequel elle ne pouvait rien manifester ouvertement tant il s'agissait d'une famille de remplacement. Et puis, il suffisait qu'un chef un tant soit peu sympathique, normal dans ses relations avec ses employés lui adresse un compliment pour qu'elle «fonde», soit submergée de reconnaissance; ce compliment qu'elle n'avait jamais eu dans son enfance: personne ne l'avait félicitée pour le service qu'elle rendait à sa famille et qui la laissait encore et toujours hésitante quant à ses véritables mérites. Dans un langage plus psy, on parlerait de troubles narcissiques, ce qui est connu pour faire le lit de l'épuisement professionnel, le fameux burn-out.

Pour conclure, je retiendrai que le psychanalyste praticien se trouve dans une position intéressante mais relativement démunie. Le résumé très bref de la thérapie d'Elodie le montre. Dans ce contexte, le changement envisagé la concerne, elle, spécifiquement. Pour être utile plus généralement, la critique des tiers factices, visibles de notre fauteuil, devrait rejoindre les préoccupations d'autres professionnels, impliqués à d'autres titres dans le monde du travail. Plus spécifiquement, le travail psychanalytique permet la compréhension des phénomènes de résonance entre l'histoire des individus et le monde du travail.

A signaler qu'Elodie va depuis beaucoup mieux, qu'elle a repris une place importante dans son travail et engagé une cure psychanalytique pour s'occuper de son enfance, cette fois-ci.