

Agnès Bonnet-Suard
Docteur en psychologie

Reconnaître le burn-out

Agir contre l'épuisement émotionnel
et se retrouver



Comprendre & Agir

● Éditions
EYROLLES

Comprendre l'épuisement émotionnel avant qu'il soit trop tard

La sensation d'être face à un mur en pensant à tout ce qu'il faut accomplir... Des ruminations, une fatigue chronique, le sentiment de ne pas être à la hauteur malgré des efforts considérables au travail, mais aussi à la maison, avec les enfants... Le corps qui ne veut plus suivre...

Le burn-out, le bore-out (épuisement lié à l'ennui) et le brown-out (épuisement lié à la perte de sens) sont les trois visages d'un même sentiment de dissonance. Or, avant d'identifier les symptômes de ces troubles ou d'exprimer ce que l'on ressent, nous cherchons naturellement à réduire l'écart entre ce que nous vivons et ce que nous laissons paraître. Cet effort nous conduit à la perte de sens et d'élan vital. Ce livre permet de comprendre le processus dans lequel nous sommes pris et d'en sortir. Il donne enfin des clés pour recontacter nos besoins – psychiques, mentaux et émotionnels – et retrouver des forces et du sens.

Agnès Bonnet-Suard est psychologue clinicienne depuis plus de vingt ans, professeure des universités et la co-fondatrice du cabinet de conseil Therasens. Elle anime des conférences dans le domaine de la qualité de vie au travail, de la prévention des risques psycho-sociaux et du développement personnel, et propose des accompagnements personnalisés pour prévenir l'épuisement professionnel.



Reconnaître le burn-out

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Avec la collaboration d'Anne Jouve

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2020
ISBN : 978-2-212-57415-9

Agnès Bonnet-Suard

Reconnaître le burn-out

Agir contre l'épuisement émotionnel
et se retrouver

● Éditions
EYROLLES

Remerciements

Je tiens à exprimer ma reconnaissance à toutes les personnes, patients ou témoins, qui ont offert en partage leur expérience singulière.

Sommaire

Remerciements.....	V
Prologue – « Le moi inutile ».....	XI
Introduction	1

PREMIÈRE PARTIE

Du stress à l'épuisement

Chapitre 1 – Les expressions de souffrance	9
Le stress, un facteur déterminant.....	9
La dimension psychique du stress	10
Le stress chronique.....	11
Du stress professionnel à l'épuisement professionnel	12
Les phases de l'épuisement professionnel	14
La souffrance psychique	16
Les signaux d'alerte du corps et de l'esprit	19
Quand le corps somatise	19
Les symptômes psychiques.....	22
Risques de dépendances et d'addictions	24
Les signes objectifs précurseurs au travail	26
Les dysfonctionnements organisationnels	26
L'environnement de travail.....	29
Les postes à responsabilités	30
Les violences internes	31
Les signes subjectifs.....	33
Les relations sociales.....	33

RECONNAÎTRE LE BURN-OUT

Le discours.....	34
L'impact de la vie personnelle et l'entourage.....	35
Chapitre 2 – Le processus d'épuisement émotionnel et psychique	39
Le travail psychique à l'œuvre, ou l'expression d'une lutte interne	41
La sensation d'être un(e) autre	41
La santé mentale au travail : quand l'équilibre est rompu	43
Une stratégie de défense en quatre mouvements.....	44
Burn-out, bore-out, brown-out : le point d'effondrement	46
De nouvelles attentes vis-à-vis du travail.....	49
Surcharge de travail : le burn-out	51
Signes cliniques	51
Quand l'élan disparaît : le bore-out	55
Signes cliniques	58
Un travail qui n'a plus de sens : le brown-out	61
Signes cliniques	62

DEUXIÈME PARTIE

Les causes et conditions du mal-être : la dissonance

Chapitre 3 – Les conditions du mal-être au travail	71
Le travail de déshumanisation	72
La place de l'organisation et de l'individu dans la société : le champ social.....	75
L'incertitude.....	75
Rachats d'entreprise, plans de licenciement... : le champ organisationnel et la peur du changement.....	77
Solitude et détresse.....	77
Notre équilibre personnel : le champ individuel	79
L'enchaînement négatif d'événements.....	79
Les périodes de crise	82
La conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle.....	83

SOMMAIRE

Facteurs de risque et facteurs protecteurs.....	85
Les états de stress	85
Nature de l'activité, intensité et charge mentale.....	85
L'exigence émotionnelle.....	87
Sens du travail et engagement.....	88
Les déséquilibres dans l'organisation	88
Le contexte socio-économique, le changement et les conflits de valeurs....	90
Chapitre 4 – Les dissonances émotionnelle et cognitive	93
L'incohérence d'une situation : la dissonance cognitive.....	94
Un sentiment d'impuissance paralysant	95
Quand nos émotions sont contrariées : la dissonance émotionnelle ...	97
L'influence réciproque des dissonances	100
Les enjeux imaginaires.....	101
Ignorer ses aspirations, ses valeurs et ses besoins.....	104
La dynamique affective et émotionnelle.....	105
Ignorer ses besoins	108

TROISIÈME PARTIE

Se retrouver : recontacter ses besoins pour retrouver ses forces

Chapitre 5 – Reprendre contact avec soi	115
Accepter de s'arrêter et s'imposer des temps de pause.....	116
Ne pas se précipiter.....	116
L'arrêt de travail.....	116
Les temps de pause	118
Respirer et se mettre en mouvement : les bénéfices de l'activité physique	120
Faire un tour d'horizon : le diagnostic situationnel et personnel.....	121
Dépasser les injonctions	121
Le diagnostic situationnel et personnel	123
Identifier vos besoins et vos valeurs	126

RECONNAÎTRE LE BURN-OUT

Examiner votre parcours professionnel.....	128
Mettre en relation	130
Chapitre 6 – S'appuyer sur ses ressources et les développer	133
Identifier ses ressources.....	133
Le cadre professionnel	134
Où trouver ses ressources ?.....	135
Changer de regard : intégrer plutôt qu'opposer	138
Agir sur son quotidien et avec ses proches.....	138
Restaurer du sens.....	140
Développer ses ressources émotionnelles et diminuer la charge mentale	142
Diminuer la charge mentale.....	143
Chapitre 7 – Se rééquilibrer et se réguler	147
Identifier ses émotions.....	148
Mieux appréhender ses émotions.....	148
L'émotion en situation	151
Exprimer et réguler ses émotions	154
Des stratégies pour réguler	155
Réduire la dissonance	159
Articuler ses valeurs à ses besoins	159
Hiérarchiser ses valeurs.....	161
Harmoniser vie professionnelle et vie personnelle	165
Négocier et se positionner	166
Poser des limites, d'abord à soi-même	167
Choisir, c'est renoncer.....	168
Donnez votre tempo !	169
Conclusion	173
Bibliographie	177
Ouvrages.....	177
Articles.....	179

« Le moi inutile¹ »

« Ça a commencé, je me souviens, par cette lancinante routine.

Le réveil ponctuel, 6 h 30.

Je me dirige droit vers la salle de bains, les gestes d'urgence, l'eau sur le visage, un visage que je dévisage, un visage que je reconnais de moins en moins,

Un matin reproduit à l'infini,

Je tourne la clé dans la serrure, je sors de l'immeuble, la bouche de métro m'avale, je suis emporté par le flot d'une armée de travailleurs, les héros des temps modernes, qui portent le même masque que moi. La délicate souffrance partagée. Je monte toujours dans la dernière rame, cinq stations plus tard, je ressorts du métro, pour atteindre le seuil de mon entreprise. Chaque jour le même gardien et le même agent d'entretien, j'ai l'impression qu'ils appartiennent

1. Texte écrit pour une pièce de théâtre, non publiée, par Thierry Delhom.

à l'immeuble, nous partageons le rituel du bonjour matinal. Un étage, je badge, la porte blindée s'ouvre.

Mon bureau est tout au bout du couloir à droite, 40 mètres, mon bureau, une pièce de 10 m² avec une plante verte, je ne sais pas depuis quand elle est là. Depuis toujours sans doute...

J'allume mon ordinateur comme un robot, identifiant, mot de passe, Puis direction la cafétéria, c'est là que tout démarre.

Point de ralliement.

Je jauge mes collègues du regard.

Banalités du matin, anecdotes sans intérêt.

– Ça va ?

L'irrésistible réponse, **comme un lundi**, obligations forgées par le temps. Au milieu de l'interminable couloir, le bureau du directeur, premier arrivé, donner l'exemple, passage incontournable,

– Bonjour Patrick, il faudra se caler une bilatérale ce mois-ci, n'oubliez pas de répondre à notre principal client, vous savez ?

– Oui, oui, je vous tiens au courant, je vous mettrai en copie SANS AUCUN PROBLÈME. »

Introduction

*« – Tant pis [...] Un autre m'attend ailleurs. Je vais à lui.
Et il se remet en marche.*

*– Qui ? demanda Henri-Maximilien stupéfait. Le prier de Léon, cet édenté ?
Zéno se retourna : – Hic Zeno, dit-il. Moi-même. »*

Marguerite Yourcenar, L'Œuvre au Noir

Si vous lisez cet ouvrage, c'est que vous ou l'un de vos proches avez vécu ou risqué de vivre un burn-out, un bore-out ou un brown-out. La métaphore du voyage me semble intéressante pour exprimer le parcours rempli d'épreuves que nous vivons lorsque le travail nous fait souffrir, que la vie personnelle nous contraint plus qu'attendu, lorsque le stress prend toute la place et nous laisse désarmés, démunis, incapables d'y mettre un terme. Chez les nombreuses personnes ayant succombé à un épuisement émotionnel et psychique que j'ai rencontrées, j'ai toujours été frappée par la force avec laquelle elles avaient lutté avant de se résoudre à s'effondrer. Et par l'incompréhension : « Je me sens bien, épanouie, heureuse en amour et en famille, je réussis professionnellement et socialement, alors pourquoi je me sens au bord du gouffre tous les matins avant d'aller travailler ? Comment puis-je me sentir si différente de moi-même ? »

La vie professionnelle peut être, certes, débordante, voire envahissante, mais aussi passionnante et source de réalisation comme de valorisation. À ce jeu, nous nous engageons bien souvent dans un processus dont nous ne sommes pas maîtres, contrairement à ce que nous croyons. En effet, nous pensons tenir en main notre parcours personnel, ou professionnel, jusqu'au moment où nous nous sentons éprouvés par celui-ci. Cet éprouvé prend ici tout son sens ; il témoigne de l'épuisement émotionnel et psychique, qui constitue le symptôme majeur du burn-out.

L'épuisement émotionnel correspond à un symptôme psychique marqué par une importante fatigue mentale, une lassitude, ainsi qu'une perturbation générale de l'humeur pouvant aller jusqu'à l'incapacité à ressentir des émotions. Ces dernières s'expriment généralement de manière exacerbée au début du processus ; nous pouvons ainsi passer rapidement du rire aux larmes, la tension psychique associée nous conduisant également à expérimenter des états de frustration, de colère, mais aussi, à l'inverse, des états dysphoriques, c'est-à-dire des éprouvés négatifs de type dépressif, associés à un vécu d'impuissance. Le sentiment de vide intérieur nous conduit à ne plus être en mesure de donner à quiconque. Il convoque ce qui nous anime personnellement, notre situation, notre histoire, nos urgences, notre personnalité, mais aussi nos enjeux et contraintes professionnels.

Aussi, réduire l'épuisement émotionnel et psychique à un épuisement professionnel semble un peu simpliste. De la même manière, réduire le burn-out à une surcharge de travail ne permet pas d'expliquer pourquoi l'on s'effondre de la même manière en période de suractivité et en période de sous-activité. Pourquoi

sommes-nous autant en recherche de sens et de reprise de contact avec nous-mêmes ?

Peut-être parce que nous sommes perdus, pris dans le feu de la conciliation de demandes et de contraintes (extérieures ou intérieures) inconciliables. Aussi, nous luttons, nous réprimons nos douleurs et frustrations, nous souffrons en silence, nous nous débattons et nous perdons le nord. En tout cas, c'est le premier sentiment qui se fait jour : le sentiment d'être perdu(e) et d'avoir perdu, d'être incapable, pas à la hauteur, insuffisant(e), défaillant(e). On pourrait décrire longtemps toutes les accusations que nous portons à l'égard de nous-mêmes et de nos compétences professionnelles : incapacités de résistance à la pression, au stress, incapacité d'adaptation, manque de compétences sociales... Nous nous accusons tant que nous avons honte de nous-mêmes, honte d'avoir failli là où « d'autres » résistent, honte de ce que nous supposons que les autres voient. En tout cas c'est notre perception, notre lecture à partir du prisme du monde réduit par notre mal-être.

Ce débat livré dans l'intime témoigne d'une perte de cohérence entre ce que nous vivons et ce que nous observons. Nous cherchons à expliquer, à repérer des liens de causes à effets, et ceux que nous faisons sont parfois tellement aberrants que nous leur opposons toutes sortes de rationalisations : « La charge de travail est intense, oui, mais j'ai l'habitude » ; « J'ai trop de charges familiales, oui, mais c'est la vie, et j'y arrivais avant ». Avant quoi ? Quels sont donc les facteurs de notre désorientation ?

Le grand écart permanent que nous opérons crée de l'usure physique, (comme en témoignent les dorsalgies, les céphalées, les troubles

du rythme cardiaque), de l'usure émotionnelle (comme l'expriment l'anxiété, les états de stress, d'agitation ou d'inhibition, les insomnies) et de l'usure psychique. À tel point que nous avons non seulement le sentiment de mener un combat de titan, mais de plus un combat vain tant la tâche nous semble (à juste titre) impossible.

Nous cherchons sans cesse à réduire l'écart que nous percevons entre notre sentiment interne et notre réalité avant de reconnaître les symptômes de l'épuisement, et d'entendre parfois ce que notre entourage nous dit en vain depuis des mois. Il faudra quelquefois un concours de circonstances pour que la lumière jaillisse à travers notre focale : un incident, un accident de la vie, une maladie, ou un échec, une erreur professionnelle, une rupture amoureuse... les exemples ne manquent pas. Ils sont toujours l'occasion de faire un point sur ce qui arrive, et l'on constate souvent que là où nous avons perdu quelque chose, il s'agit d'abord de nous-mêmes.

Le sentiment d'avoir perdu le contact avec soi, de ne pas savoir ce que l'on fait ici, ni pourquoi l'on fait les choses, est un sentiment troublant qui induit doute et angoisse, crée un climat d'insécurité et fragilise l'estime de soi. En tant qu'humain, nous avons besoin de donner du sens à nos actions, et d'aller dans une direction. Que faire pour sortir de ce processus, de cette incohérence que l'on perçoit entre ce que l'on ressent au plus profond de soi, ce que l'on pense et ce que l'on peut ou non s'autoriser à exprimer, ce que l'on est contraint de montrer ? C'est ce que nous allons découvrir ensemble tout au long de cet ouvrage, au cours des témoignages d'Anne, Victor, Isabelle, Franck, Yann, Carole, Louise et de nombreuses autres personnes.

PREMIÈRE PARTIE

Du stress à l'épuisement