

Léon-Patrice Célestin
Smadar Célestin-Westreich

LES FACES CACHÉES DU BURN-OUT

**Burn-in, bore-out et burn-out,
faire face à la souffrance au travail**

INTERÉDITIONS

Couverture :
Hokus Pokus création

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage. Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements		d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).
--	---	---

© Fiches Face : Programme F.A.C.E.®
(Faciliter les Ajustements Cognitifs & Émotionnels),
L.P. Celestin & S. Celestin-Westreich, 2005, 2012

© Figures 2.3, 2.4, 2.5, 4.2, Adapté de Celestin-Westreich & Celestin (2014),
Enfant hyperactif, inattentif? Faire FACE au TDAH en famille et à l'école.
Louvain-la-Neuve : De Boeck. Reproduit avec permission.

© Figure 2.5, Adapté de Celestin-Westreich & Celestin (2017).
Observer en rapporteren. Amsterdam : Pearson Education.
Reproduit avec permission.

ISBN 978-2-7296-1853-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Introduction	
Faire "FACE", une méthode de bien-être et une philosophie de vie	1
<i>Face au burn-out</i>	2
<i>Pourquoi faire face au burn-out ?</i>	3
<i>Comment faire face au burn-out ?</i>	4
<i>Guide de lecture</i>	4

I Cerner et comprendre le burn-out

I – Cheval bridé	9
1	
Le burn-out, c'est quoi?	11
<i>Le travail, un long fleuve tranquille?</i>	11
<i>Personne n'est à l'abri, mais chacun peut apprendre à faire face</i>	14
II – La ritournelle, l'espace et le temps	19
2	
Le mythe d'Icare revisité: l'analyse individuelle face au burn-out	21
<i>L'analyse qui prépare à l'action</i>	21
<i>Quand il y a le feu au lac! L'analyse individuelle face au burn-out</i>	23
<i>Commencer à faire face au stress, dès maintenant</i>	28

III – De plein fouet.....	31
3	
Le théâtre opérationnel du burn-out ou les cinq coulisses du mal.....	33
<i>Vous n’êtes pas coupable de votre souffrance.....</i>	<i>33</i>
<i>Combattre l’hydre systémique du burn-out, un défi herculéen à cerner dans toute sa portée.....</i>	<i>35</i>
<i>Consumé jusqu’au dépit ? Non, merci !.....</i>	<i>41</i>
IV – La tangente.....	45
4	
Du labyrinthe au fil d’Ariane : l’analyse contextuelle face au burn-out	47
<i>Survoler le labyrinthe pour mieux se repérer</i>	<i>47</i>
<i>Surveiller notre Balance Psychologique pour mieux nous repositionner.....</i>	<i>51</i>
<i>Découvrir de quoi tisser un fil d’Ariane pour mieux s’équiper</i>	<i>52</i>

II

Les clés d’action de la méthode FACE

Pour prévenir le burn-out ou en rebondir

V – Enfin, c’est dit... enfin je crois.....	59
5	
Oser se regarder en face pour détecter le burn-out.....	61
<i>Le principe : remarquer quand le stress progresse.....</i>	<i>61</i>
<i>Tiède, chaud, ça brûle : repérer les signes d’alerte du burn-out</i>	<i>63</i>
<i>Des clés pour distinguer entre burn-out, dépression et état post-traumatique</i>	<i>66</i>
<i>Quelques outils clés pour repérer l’épuisement professionnel.....</i>	<i>67</i>
<i>Urgence, action ! Détecter le feu avant qu’il ne nous consume.....</i>	<i>68</i>

VI – Ne pas juger.....	73
6	
Dans le tourbillon des émotions: détecter nos mécanismes de défense pour mieux avancer.....	75
<i>Le principe: comprendre nos défenses émotionnelles face au burn-out</i>	<i>76</i>
<i>Le défi en amont: détecter nos mécanismes de défense.....</i>	<i>78</i>
<i>Des clés pour déverrouiller nos mécanismes de défense</i>	<i>87</i>
<i>Afin que nous servent nos émotions: non à la politique de l'autruche, oui à celle de l'auto-renforcement.....</i>	<i>89</i>
VII – Bilan mitigé	93
7	
Cultiver notre résilience pour mieux rebondir	95
<i>Le principe: la résilience, ça s'entretient!.....</i>	<i>95</i>
<i>Des clés de bien-être pour nous régénérer face au stress.....</i>	<i>96</i>
<i>À vos marques, prêts! Nous positionner pour la suite.....</i>	<i>101</i>
VIII – Nominé (la sangsue).....	103
8	
Cerner le harcèlement de proximité pour mieux s'en relever	105
<i>Le principe: démasquer une source de souffrance immédiate.....</i>	<i>105</i>
<i>Cerner la dynamique du harcèlement: trois questions-guides pour nous orienter</i>	<i>106</i>
<i>Harceleur pervers, narcissique, manipulateur: mythe ou réalité? Des clés pour discerner</i>	<i>112</i>
<i>Une triple clé d'action pour constater, consigner et communiquer un harcèlement de proximité.....</i>	<i>114</i>
<i>Décoder le mal de proximité pour changer l'envie de mourir en celle d'agir</i>	<i>117</i>
IX – De question en question	121
9	
Cerner les impasses du système pour mieux s'échapper du labyrinthe du burn-out	125
<i>Le principe: quand le système institutionnalise le harcèlement.....</i>	<i>126</i>
<i>Nous situer dans notre environnement de travail comme première clé d'action.....</i>	<i>127</i>

<i>Décrypter les scripts systémiques pour mieux anticiper certaines dérives</i>	128
<i>Au cœur du théâtre du harcèlement systémique : matérialiser les dérives ...</i>	131
<i>Avancer vers la sortie du labyrinthe en comprenant mieux le système</i>	134
X – La fuite, le cloaque et le retour	137
10	
Choisir comment, quand et à qui relayer nos doléances	141
<i>Le principe : tout dire, mais pas n'importe comment, ni à n'importe qui</i>	141
<i>Comment communiquer ?</i>	
<i>Consigner, anticiper, s'entourer et documenter !</i>	142
<i>À qui et quand, enfin, relayer nos souffrances ?</i>	147
<i>Tenir le fil d'Ariane sans relâcher !</i>	152
XI – Bof.....	157
11	
Rester ou partir ?	
<i>Développer notre philosophie pour mieux nous orienter dans l'après-burn-out</i>	159
<i>Le principe : lutter ou se réorienter, autant choisir de plein gré</i>	159
<i>Le temps fait tout à l'affaire</i>	161
<i>J'y suis, j'y reste ? Attention au syndrome de la grenouille !</i>	162
<i>"Oui, mais..." ? Le piège du prétexte des entraves réalistes</i>	164
<i>Du "oui, mais" au "mais oui !" : des choix clés pour retrouver notre vitalité.....</i>	167
<i>Se forger une philosophie et y associer un mode de travail : cinq thèmes à méditer pour (re)devenir le héros de notre propre vie.....</i>	169
<i>À l'aube de nouveaux projets</i>	175

III

Avis aux employeurs

Sept clés pour organiser le bien-être au travail

XII – La belle échappée	183
12	
Traiter le travail pour mieux œuvrer vers le bien-être	187
<i>L'organisation du travail au XXI^e siècle, peut mieux faire!.....</i>	<i>187</i>
<i>La formule gagnante du bien-être au travail: un choix de principe, deux conditions de fond, quatre phases de prévention</i>	<i>188</i>
<i>Sept points forts pour concentrer une abondance de clés d'action probantes.....</i>	<i>193</i>
<i>Des faces cachées aux faces maîtrisées de la vie travaillée</i>	<i>209</i>
Conclusion	
Repenser l'écologie du travail, réinventer notre vie.....	213
Lexique.....	215
Annexes.....	221
Liens et sites utiles	229
Index	231
Remerciements	235
Notes et bibliographie	237

À nos patients,
« ils ne savaient pas que c'était impossible,
alors ils l'ont fait »

À nos proches,
ils nous aident à allumer des chandelles
au lieu de maudire l'obscurité

À nos étoiles brillant de la flamme éternelle,
Aaron, Carmela, Livie et Gabrielle,
qui nous ont tracé en exemple
le sens du devoir, du travail et du don
sans jamais rien sacrifier de la fierté d'être soi

*Pour Roberto, puisse-t-il découvrir le plaisir du travail bien fait
et le bonheur de trouver sa propre voie*

Introduction

*Faire "FACE", une méthode de bien-être
et une philosophie de vie*

Ce livre vise à fournir des clés pour sortir du burn-out et de ses complications. Il est porté par la confiance que nous témoignent celles et ceux qui nous confient leurs souffrances liées au travail. Nous le dédions à nos patients dont les expériences nous engagent toujours dans des échanges passionnants.

Ces échanges ont contribué à ce que nous rassemblions au sein du programme FACE*, pour Faciliter les Ajustements Cognitifs et Émotionnels, des clés d'action permettant d'éviter l'épuisement professionnel ou d'en rebondir. Nous les partageons ici plus largement par la voie d'un voyage au bout, et au-delà, du burn-out.

Ce livre vous invite dans le trajet intime du « blues » professionnel d'un jeune médecin jusqu'à sa résurrection. Il parcourt le dédale des escalas en cul-de-sac qui jonchent l'épuisement professionnel, comme le burn-in, le bore-out, le déni, la somatisation, l'état de stress post-traumatique et même le désespoir fatal. Le lecteur découvre ainsi ce que peut cacher un travail devenu source de souffrance pour s'équiper de moyens d'en sortir renforcé.

* FACE® est un nom déposé, de même que FACE'ogramme® et Balance Psychologique®.

Face au burn-out

Suis-je *coupable* de mon mal ? Par quoi suis-je *consumé* ? Pourquoi ai-je la terrible sensation d'être *piégé* ? Voilà des questions que vous partagez peut-être avec toutes celles et tous ceux, comme Stéphane, Vanessa ou Cédric, qui sont ébranlés par la souffrance au travail.

Témoignages

Stéphane, 36 ans, occupe une fonction de direction en télécom. Après avoir mené à bon terme la restructuration du département qui lui est confiée par la nouvelle direction, il se voit progressivement désinvesti de toutes ses responsabilités. Il a des pensées de plus en plus sombres et peine à se rendre au bureau chaque matin. Sa compagne envisage de le quitter.

Vanessa, 27 ans, est enseignante. À ses débuts enthousiastes se sont substitués des réveils envahis d'angoisses et des journées de grand épuisement. Durant ses nuits agitées, elle revisite tout ce qu'elle craint avoir mal géré durant la journée. Elle se sent débordée par les demandes de sa vie de famille. Elle qui n'allait jamais chez le médecin, y semble désormais abonnée.

Puis il y a Cédric. À 48 ans, il parcourt chaque matin une centaine de kilomètres pour rejoindre son travail, quittant son domicile vers 4 h pour devancer les embouteillages, restant tard pour ne pas être mal vu même s'il ne rentre chez lui que vers 22 h. Il ne dort que quatre heures en s'aidant de boissons énergisantes pour tenir le coup. Pas une seule fois il ne s'est porté absent depuis qu'il fait ce parcours du combattant. Interrogé sur son sort, Cédric s'estime chanceux d'avoir un travail. Il ne vit pourtant pas dans un recoin isolé d'un pays démuné, mais bien en France. Son patron l'érige en exemple pour réfuter les excuses d'absences de ses coéquipiers.

Si vous lisez ceci, les expériences de Stéphane, de Vanessa ou de Cédric vous interpellent sans doute, par votre propre vécu ou celui d'un proche. Elles illustrent l'ampleur des souffrances que nous sommes prêts à endosser pour le travail, fut-ce sous le masque insidieux de qualités poussées à l'excès en réponse à la pression subie.

Le *burn-out* professionnel se conçoit ainsi principalement comme un épuisement psychique et physique lié au travail. Il fait généralement suite à ses faces cachées, à savoir le *burn-in* (soit la prestation à l'excès) et le *bore-out* (ou l'épuisement par l'ennui), tous générés par un contexte de travail qui s'érige de plus en plus souvent en *système d'insécurité sociale*.