

Chap 5 : Le déni du burn-out : comment en sortir ?

Jean-Louis Verhaeghe, Sophie Feltrin

INTRODUCTION

Yves ne vient plus déjeuner avec nous et cela fait un bon moment que nous constatons qu'il reste au bureau plus tard que les autres, « pour terminer un dossier », dit-il. Lorsqu'on le questionne, il répond: « Tout va bien! J'ai beaucoup de travail pour l'instant mais je gère vraiment bien, ne t'inquiète pas, je gère ...». Barbara arrive au bureau et nous voyons bien qu'elle a les traits tirés. Elle a maigri, elle a perdu son humour, elle est agressive avec ses collègues. L'autre jour, elle a même critiqué le client, pour une brouille. Lorsqu'on le lui fait remarquer: « Tu as l'air fatiguée », « Dis, où est passé ton humour? », « Dis, tu es fort sensible, tu pleures souvent ces derniers jours », « Tu n'as pas l'air bien dans ta peau, que se passe-t-il ? », Barbara répond invariablement : « Tout va bien. J'ai beaucoup de travail pour l'instant mais je gère vraiment bien, ne t'inquiète pas, je gère ». Nous, nous voyons bien que cela ne va pas, qu'ils vont dans le mur. Et pourtant, Yves et Barbara ne nous entendent pas. C'est vexant. Cela nous met aussi en colère parce que, lorsqu'ils seront dans le mur, nous devront reprendre leur travail en plus du nôtre ...

Yves et Barbara n'ont pas les mêmes perceptions que nous de ce qui est en train de se produire. Cette perception différente d'une réalité qu'ils semblent seuls à ne pas voir nous dérange profondément. Mais par de bonnes intentions, il nous paraît essentiel de faire en sorte que cet écart se réduise au plus vite: qu'ils prennent conscience de leur comportement et des conséquences pour eux ainsi que pour nous. Mais l'effet créé par nos propos est souvent (à court terme en tous cas) contraire à nos attentes. Nos interpellations engendrent une rigidité de leur part et augmentent encore leur résistance à reconnaître ces changements dans leur comportement. De ce fait, ils s'isolent de plus en plus.

Cette façon de réagir a déjà été mise en avant par Sigmund Freud¹, lorsqu'il a été confronté à des « réactions thérapeutiques négatives »: le patient défend son symptôme contre la menace de la guérison, même au prix de son aggravation.²

STRESS ET DENI

Dans une situation d'exposition importante au stress, et sans suffisamment de possibilités de récupération³, certaines personnes sentent qu'elles s'épuisent. Elles ont une conscience diffuse que petit à petit, un étai se resserre autour d'elles et qu'elles n'auront bientôt plus les ressources nécessaires pour aller au bout de leurs engagements. Or, comme elles sont dans une situation stressante, c'est maintenant qu'elles doivent tenir. S'il y a bien quelque chose d'inévitable, c'est de ne pas être capable de faire face. L'enchaînement de stress et de non récupération ainsi que le besoin de tenir pour ne pas perdre la face peuvent conduire à déclencher un mécanisme de protection: le déni⁴. Un des signes avant-coureurs du burnout, faible mais perceptible est le présentisme d'Yves

ou de Barbara, lorsqu'ils commencent soudainement à travailler régulièrement plus tard le soir sans que ce soit dans leurs habitudes, ni nécessairement en phase avec leur charge de travail. Adrien Chignard⁵, psychologue du travail et des organisations utilise concernant le déni une métaphore parlante : « *C'est comme si le voyant d'essence de notre voiture s'allumait, nous signalant que nous sommes sur la réserve et que nous continuions à rouler et même, que nous accélérions. Les personnes*

1 PONTALIS JB, (1981), *Nouvelle revue de psychanalyse*, psychnet.apa.org

2 DELBROUCK M., (2011), *Comment traiter le burnout*, Ed. De Boeck Supérieur

3 Cf. chapitre sur les conséquences physiologiques du stress

4 D'autres personnes par contre, prennent conscience de leurs changements grâce aux feedbacks et en tiennent compte, pour leur bien-être. Tout qui présente ces symptômes et répond « Je vais bien, merci » n'est pas forcément en déni de burn-out!

5 CHIGNARD A. est psychologue du travail, enseignant en master de psychologie (www.sensetcoherence.com)

qui ressentent les premiers symptômes du burnout ont l'impression de perdre pied: elles vont avoir un besoin impérieux de restaurer leur sentiment de contrôle sur leur quotidien. Elles vont donc redoubler d'efforts. Et redoubler d'efforts, ce sera comme appuyer sur l'accélérateur alors que le voyant d'essence est allumé».

Quand ce phénomène de stress récurrent sans phase de récupération suffisante atteint une personne faillible, désireuse par-dessus tout de répondre aux attentes de son management qui la responsabilise, dans une société où la performance, la réussite et le dépassement de soi sont loués, elle peut développer un sentiment de culpabilité et de honte du fait de perdre le contrôle. Au sortir de son entretien d'évaluation, elle peut même accentuer ce sentiment d'incapacité personnelle en occultant les éventuels facteurs externes liés à son échec. Dans cette situation, quelqu'un pour qui l'échec est exclu peut pour se protéger, modifier inconsciemment sa perception de la réalité pour en atténuer l'impact. Nier l'échec, refuser d'en parler, ignorer les effets, ... sont autant de défenses mises en place pour rester digne, garder son intégrité, son image de soi et ne pas se confronter à l'inévitable.

Alors que faire? Arrêter de communiquer avec eux? Ces symptômes sont pourtant parlants! De fait, ils méritent toute notre attention car ils peuvent, s'ils sont persistants, être des signes que la personne glisse lentement vers un burnout.

DENI, DENEIGATION, REFOULEMENT

Voilà trois manières différentes de ne pas être conscient de la réalité. Et on peut voir un continuum⁶ entre les trois : déni, dénégation, refoulement.

Le **déni** est un refus non conscient de percevoir la réalité. Ce mécanisme de protection permet par exemple aux personnes psychotiques d'éviter de se confronter trop brutalement à la réalité. Elles échappent ainsi à une possible décompensation. Une personne continuant à mettre la table pour un proche décédé, agissant comme s'il était toujours là, est en déni de ce décès.

Dans la **dénégation**, la personne a intégré la réalité mais elle veut simplement ne rien savoir d'elle. Elle a besoin d'un temps pour l'accepter, elle la nie consciemment, donc, et la refuse. Dans l'exemple du décès, la personne nous dit « Elle va revenir; ce n'est pas possible qu'elle soit partie ».

Le **refoulement** permet à la personne qui a été en contact avec la réalité, d'en rejeter les affects douloureux. La personne pense et dit que « tout va bien » et n'a plus aucun souvenir de s'être épanchée sur l'épaule de sa collègue, d'avoir eu ce moment de faiblesse.

Dans le cas du burnout, se rencontrent les trois mécanismes de refoulement, de déni ou de dénégation. Notre objectif n'étant pas ici de développer et de traiter des différents moyens de nier la réalité, nous utiliserons donc dans cet article le terme « déni » dans son acceptation générique⁷. Néanmoins, il est important de signaler que parfois le burnout vient réveiller une histoire personnelle traumatique, parfois archaïque, non résolue. Ces vieilles blessures peuvent avoir développé chez l'individu des traits de caractère psychopathologique. Nous pouvons alors rencontrer des mécanismes de défense plus intenses. Savoir qu'une exposition trop brutale à la réalité peut engendrer chez certaines personnes une décompensation dans le sens psychiatrique du terme, permet de souligner combien il est

⁶ VOLLON C. (étudiante en master de psychologie clinique) et BARTHELEMY S. (psychologue clinicienne, chargée de cours à l'université de Aix-Marseille), nov 2012 Santé Mentale n° 172, *Entre refus de percevoir et rejet de l'intolérable*,

7 tel qu'en parle E.KUBLER-ROSS dans sa théorie sur le deuil

essentiel pour l'intervenant d'allier action et prudence dans son intervention, et surtout, d'être solidement formé à l'accompagnement de personnes en burnout.

LES MECANISMES DE DEFENSE: DES PROTECTIONS QUI PEUVENT FAIRE MAL

En psychologie, il n'y a pas de consensus sur le nombre de mécanismes de défense. Suivant les auteurs, leur nombre peut varier de 17 à 43⁸. Le déni, la dénégation ou le refoulement sont des mécanismes de défense au même titre que l'humour, la dérision, l'esquive, la banalisation, l'agressivité. Dans des épisodes difficiles de notre vie (décès, maladies graves, addiction, rupture, harcèlement, licenciement, ... et burnout), nous y faisons appel au besoin, pour nous protéger d'une émotion trop douloureuse, pour réduire la tension et faciliter notre adaptation au monde externe. C'est comme cela qu'Yves et Barbara s'insurgent face à nos remarques et refusent d'entendre nos propos: ils se protègent !

Dans l'accompagnement d'une personne en burnout, il est très important que l'entourage réalise que l'enjeu de ces mécanismes est de « garder son intégrité », ne pas perdre la face, ne pas entrer dans des mécanismes de honte. Dans le cas d'Yves et Barbara, ce refus « protecteur » de voir l'état de stress dans lequel ils sont et les différents moyens de sortir de cet étau, peut être un des éléments qui va les entrainer vers un burnout, avec les risques qui y sont liés pour leur santé, leurs relations, leurs situations professionnelle et familiale, Leur mécanisme de protection les met alors en danger.

La prise de conscience par l'entourage de la présence du mécanisme de défense est aidante en ce sens qu'il renseigne sur l'état de souffrance extrême d'une personne hurlant une nécessité de figer la réalité d'avant, pour ne pas la voir changer. Il dit une incapacité psycho-corporelle à accueillir ce qu'il se produit⁹. D'abord protecteur, ce mécanisme peut aussi, au lieu de protéger, amplifier les risques pour la santé.

Yves et Barbara sont en réalité dans cet état de stress intense depuis un certain temps, et pour de multiples raisons. L'augmentation de la pression les met face à la peur de « craquer », ce qui engendrerait de la honte et de la culpabilité.

Le stress est une réaction physiologique archaïque, massive et autonome, qui a pour but d'assurer la survie de l'individu face au danger. Le corps va opérer des transformations physiologiques qui vont permettre à l'individu de résister et de faire face. Accélération du rythme cardiaque, hausse de la tension artérielle mais aussi accroissement de l'apport de glucose au cerveau, sécrétion de cortisol et d'adrénaline... Les fonctions non vitales sont mises en veille et les fonctions vitales sont renforcées pour stimuler l'activité de l'esprit et du corps. Un des effets de cette réaction va être la diminution de la sensation de douleur, signal d'alarme, avec pour effet de diminuer la peur et d'augmenter la combativité. Cela va augmenter l'impression de pouvoir faire face. Cette diminution des sensations de douleur va aussi diminuer l'intensité des signaux d'alerte physiologiques, maux de dos, douleurs intestinales, ... Il va aussi permettre au cerveau de ne pas faire le lien entre ces signaux physiologiques et le stress de la personne.

L'augmentation de l'adrénaline et du cortisol, entre autres, va booster l'énergie en vue de résister à un environnement menaçant. Cette sensation d'une énergie débordante, due à la réaction du corps au stress, permet de se sentir capable d'affronter sans effort les situations les plus difficiles sans ressentir

8 CHABROL H. et CALLAHAN S., (2013), *Mécanismes de défense et coping*, Editions DUNOD
9 MEUNIER D. (sophrologue), blog

la fatigue. Cela va desservir l'individu, l'épuisant sans qu'il en ait conscience. Sous cet éclairage, nous comprenons que les réactions physiologiques du corps au stress renforcent le mécanisme de défense qu'est le déni. En anesthésiant une partie de ses senseurs, la personne risque de « brûler » des signaux orange et puis rouges, visibles de tous sauf d'elle et ce, jusqu'à la rupture, la décompensation, jusqu'à toucher le fond. Et plus le burnout met du temps à s'installer, plus grande est la profondeur de la piscine et plus il faudra de temps pour remonter. Lorsqu'une personne fait un burnout, c'est donc aussi parce que le système de défense qu'elle met en place de manière inconsciente va s'avérer inefficace, mal adapté aux réalités internes et externes.

L'ENTOURAGE FACE AU DENI

L'enjeu pour l'entourage sera de faire prendre conscience à la personne de son déni, afin qu'elle puisse accepter et digérer petit à petit chaque morceau de cette réalité trop grande, trop horrible, pour être avalée d'un seul coup. Il est essentiel de la lui montrer par étape, afin qu'elle puisse baisser la garde sans se mettre en danger. Ce mécanisme de défense inconscient et involontaire, servant au départ à la protection, rend très complexe la communication avec les personnes concernées ! On ne peut pas convaincre les gens de changer de comportement en leur faisant honte ou en les rabaisant¹⁰.

« *La honte c'est être mis à nu. Les défauts que l'on veut cacher sont révélés à tous. Cela donne l'envie de se cacher, voire de mourir* ». La honte est le sentiment ou l'expérience intensément douloureuse de croire que notre imperfection nous rend indigne d'acceptation ou d'intégration. Rappelons que les profils à risque du burnout comportent souvent une caractéristique perfectionniste ...

Tout ceci nous montre la difficulté que rencontrent le manager ainsi que les collègues lorsqu'ils essaient de parler à la personne ayant activé ce mécanisme de défense. Ne rien dire n'a pas de sens. Dire renforce la résistance. Dire très fort peut provoquer de la honte et de la culpabilité. Alors, comment faire ?

Je vais chez le médecin. Je re-pleure... Je suis encore plus fatiguée... "Madame, pour moi tous les signaux sont rouges. Vous devez vous arrêter." Quoi ?? Là, maintenant ? Non, impossible. J'ai plein de travail sur le feu, plein de mails à traiter, un énorme congrès à finaliser. C'est vraiment impossible ! Je ne suis pas capable de me dire « stop ». Et puis je suis juste un peu surmenée, comme beaucoup de personnes. Rien d'anormal. Je suis dans une période un peu bousculée entre le travail et les enfants en bas âge, comme toutes les femmes qui allient carrière et enfants. Et je suis une battante. Je suis quand même capable de reprendre le dessus toute seule. Je suis assez forte pour ça. Je dois être assez forte pour ça ! Pourtant un premier certificat médical est prescrit et le verdict du médecin est sans appel : 5 semaines où je ne peux rien faire. C'est nul de se reposer. Je vais tourner en rond et devenir dingue. J'essaie quand même... je suis vidée... j'ai un mal de tête épouvantable... je n'en peux plus... je me sens terriblement fragile... c'est juste horrible comme sensation... je téléphone à mon médecin, désespérée : si c'est pour être dans cet état-là, alors je préfère recommencer à travailler, tout de suite. Il me dit que c'est normal. C'est mon corps qui me dit stop. Je dois être patiente... Je veux bien patienter encore un peu, juste un peu. Je retourne voir le médecin après 1 mois. Je devrais pouvoir retravailler. J'ai fait ce qu'on m'a dit, maintenant on va me laisser tranquille. Pas encore... Je ne comprends pas. Je ne veux pas comprendre parce ce serait accepter que j'ai été trop loin, que je n'ai pas été assez forte, que j'ai été faible ».

10 BROWN B., (2007). *Dépasser la honte*, Paris, Editions Guy Tredaniel

COMMENT AIDER A SORTIR DU DENI DU BURNOUT

Pour aider une personne à sortir du déni, nous allons nous appuyer sur un concept d'Analyse Transactionnelle (AT): le tableau des méconnaissances ¹¹. Définissons tout d'abord une méconnaissance en AT: c'est un processus inconscient nous permettant de ne pas voir la réalité (nous la déformons, la minimisons, ...) - ce qui équivaut à un déni. Le tableau des méconnaissances est lui, un outil qui permet de « lever des méconnaissances » ou encore de sortir du déni.

On pourrait penser qu'un outil n'est pas nécessaire, qu'il suffit que l'intervenant liste les symptômes potentiels de burnout et que la personne s'y reconnaisse. Mais les personnes ne sont pas dans une simple ignorance de la réalité et agir ainsi ne fonctionne pas. Nous sommes ici face à une **construction personnelle / tronquée de la réalité à laquelle la personne tient** et qu'elle est prête à justifier. Un exemple pourrait être le dialogue suivant :

- Le coach : « J'aimerais que vous consultiez un médecin (ou psychologue habilité ou psychiatre) pour déterminer si vous êtes en burnout »
- *Le client* : « *Le burnout, c'est une mode* »
- Le coach : « Certains en profitent mais je ne pense pas que ce soit uniquement cela »
- *Le client* : « *Si, c'est mon père qui me l'a dit : il est dirigeant d'entreprise et il en voit plein* ».

Dans une méconnaissance, les arguments sont inexacts mais suffisent aux yeux de la personne à valider sa croyance face aux autres. C'est pourquoi il peut être difficile de faire prendre conscience à quelqu'un qu'il fait une méconnaissance.

Ainsi, pour accompagner la personne, l'intervenant **l'amènera petit à petit à voir ce qu'elle a peur de voir**. S'il va trop vite ou veut montrer qu'il sait mieux qu'elle ce qu'elle doit voir, cela ralentit ou bloque le processus en provoquant une rigidité.

PREMIERE ETAPE : UN CADRE SECURITAIRE ET UN CLIMAT DE CONFIANCE

En tout premier lieu, il s'agira d'être ici encore plus vigilant que dans d'autres cas, au **cadre sécuritaire et au climat de confiance** car la personne en burnout n'est plus toujours capable de se prendre en charge - à la différence des clients habituels en coaching. Elle peut vite ressentir de la honte: la honte d'être en burnout¹². Pour cela il faudra :

- établir des règles de confidentialité, d'accueil sans jugement, des limites d'horaire, de connaître ses limites de compétence, etc.;

¹¹ Concept d'analyse transactionnelle créé par Aaron et Jacqui Schiff au début des années 1970 et approfondi par Ken Mellor et Eric Schiff.

Mellor K. et Schiff E., (juillet 1975) *Transactional Analysis Journal* V

¹² La personne ne demande souvent qu'une seule chose: continuer à travailler. Un coach qui ne repère pas les indices de burnout peut prendre la demande initiale de booster la performance à bras le corps, fixer des objectifs, stimuler la personne à

les atteindre et ainsi, la renforcer dans son mécanisme destructeur. Alors que la personne a besoin de l'inverse: elle a besoin de s'arrêter.

- s'être formé à l'accompagnement au burnout et savoir qu'accompagner une personne en burnout prend du temps car le niveau de lucidité/de déni, est **adapté** à ses capacités de gestion face aux bouleversements qu'elle traverse¹³;
- instaurer un climat de bienveillance, ne pas juger ni interrompre. Reformuler, synthétiser, proposer des temps d'arrêt, ... Bref, les qualités et compétences des professionnels de la relation d'aide ;
- ne pas avoir pour objectif de sortir la personne du déni et être présent avec toute sa qualité d'être. Ce point peut paraître saugrenu mais l'idée est de piloter l'entretien avec pour objectif d'aider la personne à s'entendre elle-même sans se donner l'objectif qu'elle y arrive. L'intention sous-jacente qu'elle aborde la réalité avec plus de lucidité va nuire à la disponibilité et à l'écoute de l'intervenant et va induire une pression contre-productive;
- de l'humilité: c'est la personne qui sait le mieux ce qu'elle est prête à voir ou pas. L'intervenant propose, la personne dispose.

DEUXIEME ETAPE: IDENTIFIER LA PART DE LA REALITE QUI EST ACCEPTEE

Il s'agit ensuite d'**identifier la part de la réalité que la personne accepte déjà de voir** de celle qu'elle ignore encore. Cela permettra à l'intervenant d'ajuster son intervention.

C'est à ce stade que nous nous appuyons sur le tableau des méconnaissances pour situer la méconnaissance dans un premier temps sur les plans suivants:

1. La personne reconnaît-elle qu'elle présente des **indicateurs** de burnout?
2. Si oui, réalise-t-elle qu'avoir un burnout est un **problème** dont elle doit s'occuper?
Par la suite, nous pourrions nous occuper des plans 3 et 4:
3. Si oui, est-elle consciente qu'il y a des **solutions**?
4. Si oui, croit-elle qu'elle en est **capable**?

Notons que tout ce qui est méconnu à un certain niveau de conscience le sera également à d'autres niveaux en cascade. Par exemple, si la personne n'est pas consciente qu'elle est en burnout (1), il est contre-productif d'envisager avec elle des solutions pour en sortir (3). Si elle vient pour obtenir des astuces magiques en une séance, c'est qu'elle n'est pas consciente de l'importance de son état (2) et lui proposer un trajet de plusieurs mois (3) risque de la faire fuir. Il y aura donc des interventions plus efficaces que d'autres.

Situer les méconnaissances

Dans le cas où la personne ne voit pas qu'elle est en burnout, le premier objectif de l'intervenant sera de **relever dans ce qu'il entend, les éléments indiquant potentiellement un burnout**: état de fatigue, difficultés de concentration, confusions de temps, oublis, presque-accidents, ... Même si les citer ne suffit pas, il faut le faire, en bienveillance. C'est un début.

Pour affiner sa perception de la méconnaissance de la personne, et en se basant sur le tableau des méconnaissances, l'intervenant peut structurer son écoute (et ses notes!) sur les plans suivants:

1. De quels *comportements/pensées/ressentis* la personne est-elle consciente?

13 PETITJEAN C, (2005), *Accompagner la dénégation*, Médecine & Hygiène | « InfoKara », Vol. 20
Article disponible en ligne à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-infokara1-2005-2-page-31.htm>

2. Le discours se situe-t-il par rapport à elle / à l'autre / à l'équipe / à l'organisation?

L'intervenant écoute les indicateurs que la personne cite spontanément. Il constate si un plan est plus investi que les autres (la pensée? l'organisation? ...). Il écoute aussi *les indicateurs qu'elle ne cite pas ou peu* (il s'agit souvent des ressentis). Sur ces bases, il dispose déjà d'une structuration de l'état des lieux et a une idée des zones à investir davantage....

En listant et en reformulant les indicateurs dont la personne est consciente, l'intervenant est déjà en train de l'aider, l'aider à s'entendre elle-même dans ce qu'elle vit. Il peut par ailleurs se faire une idée de la gravité de la situation. En effet, certaines personnes se mettent clairement en danger - par exemple dans la circulation routière. Il est dès lors crucial de les protéger.

Solidifier l'alliance

La personne n'acceptera pas d'aller explorer les zones qu'elle évite soigneusement, si elle ne se sent pas en alliance avec l'intervenant. Il est donc prioritaire pour celui-ci de d'abord établir un lien de confiance. Pour ce faire, il se base sur le langage spontané de la personne (est-elle plutôt dans la pensée, les émotions, le comportement?) et veille à utiliser lui-même ce langage, cette porte d'entrée¹⁴ pour établir et renforcer le lien. Il aider ainsi à créer une alliance, indispensable pour pouvoir lever les craintes liées à la honte. Le relevé émotions-comportements-pensées sert donc à différents égards.

Une fois que tout cela est mis en place, il s'agit d'accompagner la personne à oser aborder les domaines non investis.

TROISIEME ETAPE: EXPLORER LES ELEMENTS DE LA REALITE QUI NE SONT PAS RECONNUS

Pour ce dernier point, l'intervenant pose des questions sur ce que la personne n'a pas d'office abordé, par exemple l'état des relations, l'abandon des activités ressources. Il s'intéresse particulièrement aux affects, souvent oubliés dans les burnouts. Il repère la présence et la congruence de ceux-ci dans le discours, est attentif à *la manière* dont la personne raconte sa situation. Il va créer de la place pour les affects, l'aider à en prendre conscience et à les nommer¹⁵. Par là même, il tente petit à petit de lui permettre de renouer le lien entre son corps et ses émotions.

Comment faire concrètement? Comment aider la personne à reconnaître les indicateurs qu'elle ne veut pas voir, dans les domaines qu'elle évite soigneusement? Comment l'aider à s'approcher de sa réalité? Quelques pistes :

- Répéter au moment où la personne nomme des indicateurs « *Vous me dites que lire plus d'une page d'affilée est difficile en ce moment et que cela vous tracasse un peu mais pas trop ...* »;
- Noter des faits pour utilisation ultérieure, à un moment plus opportun;

14 Les portes d'entrée, concept créé par Paul WARE

15 Les outils de l'écoute active de Rogers ont cette visée. C'est brièvement décrit entre autres dans l'article « Approche Rogérienne » sur le site <http://www.ressources-psycho.com/approche-rogerienne/>

- Reformuler plusieurs propos d'affilée, propos qui vont dans le même sens, qui vont la sensibiliser grâce à leur nombre et leur convergence « *Avec votre collègue A, c'est compliqué, avec I, c'est difficile, avec C. c'est distant, ...* »;
- Reformuler en prêtant ses mots « *Quand vous me dites que vous avez des confusions de temps et que vous compensez en notant beaucoup, je comprends que vous déployez beaucoup d'efforts pour rester performante ...* »;
- Faire le lien avec d'autres témoignages: « *Cela me fait penser à une personne qui avait annoncé trois points de réponse et qui, arrivée au deuxième, a eu un blanc, ne sachant plus du tout ce qu'elle voulait dire, ni même quel jour de l'année on était, elle s'est figée sur place, mortifiée... Est-ce que vous vivez ce genre de chose? À quelle fréquence?" ...* »;
- Utiliser la propre émotion de l'intervenant. Lorsque la personne est dans le déni, elle a souvent verrouillé ses émotions et son récit est atone ou accompagné d'un rire incongru. L'intervenant peut alors lui faire part de ce qu'il aurait ressenti, lui, dans la situation évoquée, et être attentif à la résonance de ses propos chez son client « *Personnellement, je serais en colère de devoir travailler le weekend à cause d'un changement sur lequel je n'ai pas de prise* ». Voir la confronter prudemment, avec le ton adéquat, sur l'incongruité de son rire, par exemple « *Vous avez failli vous faire renverser? Je ne trouve pas cela drôle, vous auriez pu être blessée. Qu'est-ce qui vous fait rire?* » (d'un ton très doux et non jugeant).

L'objectif est d'aider la personne à prendre conscience que les indicateurs sont bel et bien là. C'est un travail d'équilibriste que de lever le déni sans rigidifier la personne. Et pourtant, il n'y a qu'en sortant du déni que la personne pourra commencer à prendre soin d'elle¹⁶. Il s'agit donc d'être là, de proposer, mais de laisser la personne disposer.

QUATRIEME ETAPE : ENVISAGER L'IMPORTANCE / LA GRAVITE DE LA SITUATION

Lorsque la personne **reconnait l'existence d'indicateurs**, elle peut encore **minimiser l'importance ou la signification de ceux-ci**: « *Oh ce ne sont pas des oublis, c'est un concours de circonstances* »,

« *Je n'ai pas failli déraiper dans l'escalier, j'ai cru un instant que j'allais tomber, mais ce n'était pas le cas, c'est ça qui m'a fait perdre l'équilibre, c'est différent* », « *La relation n'est pas dégradée, il est comme ça, c'est tout, ce n'est pas pour une fois* ». Pourtant, le travail avance! Minimiser l'importance des indicateurs est aussi une défense. Nous ne voulons pas voir que nous sommes en burnout parce que nous pensons que nous devons « fonctionner », nous devons « pouvoir tout appréhender », nous devons « faire les choses parfaitement », nous devons « faire plaisir », ... et bien d'autres messages contraignants encore, messages auxquels nous sommes fidèles depuis longtemps. Il est bien difficile d'abandonner ces messages, ceux-là mêmes qui nous ont portés jusqu'à présent ! En voici quelques exemples :

- « *En veillant à travailler parfaitement, j'ai pu acquérir un statut professionnel et sans cela, je n'ai pas de valeur* »
- « *En faisant plaisir, j'ai pu attirer la sympathie de mes collègues et chefs et sans cela, je suis sans ressource* »
- « *En endossant de plus en plus de responsabilités, j'ai acquis de la crédibilité et sans cela, je ne*

suis rien »

16 Rappelons que le burnout peut être avoir des conséquences létales

• ...

Comment ces personnes peuvent-elle accepter que ce qui les a portées à un niveau identitaire, les desserve maintenant ? Elles vont refuser de voir que quelque chose ne va pas et même, redoubler d'efforts pour poursuivre sur leur lancée. *Ne pas voir pour ne pas perdre pied*. Sauf qu'en niant les symptômes du burnout, elles sont en train ... de perdre pied. Elles se dirigent tout droit dans une impasse ! Il est nécessaire d'agir mais ... comment se mettre en mouvement lorsqu'on a l'impression de devoir choisir entre le marteau et l'enclume ?

Une fois que la personne reconnaît qu'elle présente des indicateurs de burnout, le premier plan du tableau des méconnaissances est atteint. Qu'en est-il du deuxième? Réalise-t-elle qu'avoir un burnout est un problème dont elle doit s'occuper?

Tout au long des entretiens, il est primordial de respecter le rythme de la prise de conscience de la personne et d'avancer petit à petit. Seule elle-même sait par quel bout elle va prendre la situation. L'intervenant fait juste de la place à l'importance des éléments. Voici des exemples de résistance et questions associées:

- « *Même si la relation a eu plusieurs accroc, on ne va quand même pas en faire un fromage !* ». L'intervenant pourrait demander : « *Que ce soit le caractère de la personne ou autre chose, que génèrent ces accroc pour vous ?* » ;
- « *Oui, j'ai beaucoup de fatigue, mais qui n'en a pas à l'heure actuelle ?!* » L'intervenant peut demander : « *Vous disiez que vous étiez trop fatiguée pour organiser les vacances, comment réagit votre famille ?* » ;
- « *Si je devais m'alarmer à chaque fois que j'oublie quelque chose, on ne s'en sortirait pas* »
.... Possible question : « *quelles seraient les conséquences si cela perdurait ?* », ... À

ce stade, les indicateurs se mettent à exister, prennent de la place, deviennent importants.

Plusieurs axes peuvent être investigués alors: les questions relationnelles, de contenu du travail, de comportements, de pensées, d'émotions, d'aspects corporels. L'intervenant propose, la personne dispose. La prise de conscience qu'elle a un souci va lui permettre d'accepter un premier certificat du médecin ou quelques jours de congé: « *Eh bien, oui, voilà, je suis allée voir le médecin et ça ne va pas*», « *Je vais me prendre ces trois semaines de congé et puis cela ira mieux* ».

Lorsque la personne réalise qu'elle a un problème et que c'est important, elle a souvent ce « gloups », ce moment de prise de conscience qui peut être très désagréable pour elle, compliqué voire catastrophique ! C'est là que la personne peut connecter la honte et la culpabilité, qui vont provoquer son abattement.

L'intervenant va alors informer sur le burnout et normaliser les étapes. Pour ce faire, il peut utiliser de la documentation, le conte¹⁷, la métaphore, les témoignages. C'est ici principalement la qualité de la posture de l'intervenant, son soutien et sa bienveillance qui vont permettre à la personne de faire face et de dépasser la honte et la culpabilité.

Le trajet vers l'acceptation est progressif. Une coachée n'a accepté de voir un médecin qu'après trois séances, après quoi elle a refusé le certificat médical de trois semaines du médecin : « *Vous*

comprenez, ce n'est pas possible de m'absenter maintenant ». Ensuite, elle a accepté une semaine, et progressivement après le constat de son état, de semaine en semaine, elle a fini par accepter un certificat médical de trois mois. Ensuite, 6 mois lui ont été nécessaires avant d'envisager le retour au travail.

AIDE-MEMOIRE POUR AIDER A SORTIR DU DENI

1. Créer un cadre sécuritaire et un climat de confiance
2. Situer les méconnaissances
 1. Accueillir, relever et structurer la part de la réalité qui est acceptée
 - A. Liste de symptômes potentiels d'un burnout
 - B. Comportements / Pensées / Ressentis
 - C. De lui à lui / à l'autre / à l'équipe / à l'organisation
 - D. Reformuler ce qui a été dit, pour aider la personne à s'entendre elle-même
 2. Solidifier l'alliance
 - A. Repérer la porte d'entrée de la personne
 - B. S'adapter à la personne en utilisant un langage adéquat
3. Explorer les éléments de la réalité qui ne sont pas reconnus
 1. Poser des questions sur les zones ignorées
 2. Faire de la place aux affects
 3. Outils
 - A. Répéter
 - B. Noter pour utilisation ultérieure
 - C. Grouper des propos convergents
 - D. Reformuler en prêtant ses mots
 - E. Faire le lien avec d'autres témoignages
 - F. Utiliser la propre émotion de l'intervenant
4. Envisager l'importance / la gravité de la situation
 1. Faire de la place à l'importance des événements
 2. Ne pas se décourager : l'intervenant propose, la personne dispose
 1. Respecter le rythme de la prise de conscience de la personne
 2. Laisser la personne choisir par quel bout elle va prendre la situation
 3. Accompagner la prise de conscience
 1. Repérer les affects potentiels de honte
 2. Informer sur le burnout et normaliser les étapes (documentation, conte, métaphore, témoignages)
 3. Se concentrer sur sa posture, son soutien et sa bienveillance.

QUI PEUT AIDER A SORTIR DU DENI ?

Toutes les personnes entourant celui ou celle qui glisse vers un burnout et semble en déni peuvent l'aider à voir clair :

- le partenaire qui s'inquiète de changements dans le comportement et les humeurs de son conjoint et qui l'encourage à aller consulter,
- les amis qui charrient la personne dans ses réactions devenues disproportionnées,
- les collègues ou le patron qui donnent des feedbacks négatifs,
- des lectures proposées ou trouvées par la personne elle-même,
- des témoignages de proches en burnout,
- des formations à la gestion du stress, au management,
- ...

Certains retours peuvent être aidants et d'autres, carrément dommageables. Si chacun de l'entourage fait part de ses étonnements avec bienveillance, la personne en possible burnout a une chance de commencer à se poser les bonnes questions. Elle peut réagir en rejetant ces retours, voire en se fâchant. Mais quand plusieurs personnes font une remarque gentiment, cela crée un faisceau d'éléments. Leur convergence ainsi que la multiplicité des sources peut aider la personne à penser que peut-être, il y a quelque chose à regarder.

Un coaché ne se sentant plus au top, conscient que cela ne lui ressemble pas, vient avec la demande de préciser son projet professionnel. Progressivement, apparaît une suspicion de burnout. Après deux séances, il semble que le meilleur service à lui rendre, c'est non pas de l'aider à tenir mais au contraire, de l'aider à s'arrêter. Après avoir relevé des éléments allant dans ce sens, nous l'encourageons à vérifier son état auprès d'un médecin, ce qui ne l'engage à rien. Il reçoit une prescription de trois semaines d'arrêt de travail, s'étonne et se demande si c'est vraiment nécessaire. Il rapportera plus tard ceci : « Le médecin a vite compris que je n'accepterais pas un arrêt prolongé. Je n'ai même pas pris les trois semaines. Lorsque j'ai compris que j'étais en burnout, je me suis intéressé au sujet. J'ai appris par les ressources humaines que l'entreprise était attentive à cette problématique et qu'il y avait, en cas de burnout, des programmes confidentiels de soutien qui me semblaient crédibles. Ensuite, un déjeuner avec un collègue ayant eu un burnout et la rencontre par hasard d'une troisième personne étant elle-même dans le cas, m'ont probablement aidé aussi à accepter que le burnout ne diminuait en rien ma valeur ».

Les patrons, en restant exigeants et bienveillants, peuvent faire des miracles. Voir quelqu'un en difficulté et devenir plus souple sur ses objectifs dans des situations ponctuelles, est tout simplement humain. Prolonger la période et tomber dans la complaisance serait dans le cas d'une personne en (début de) burnout, contre-productif car cela prolongerait la période de leurre de la personne. Continuer à rappeler les attentes de qualité ET soutenir la personne (par exemple en la renvoyant chez elle plutôt que de la laisser faire des heures supplémentaires à outrance) est une approche légitime de la part de l'employeur et aidante pour la personne. Légitime parce qu'ils sont unis par un contrat de travail, et pas par un contrat de reconnaissance professionnelle pour combler un possible manque

identitaire. Légitime aussi parce que l'employeur a l'obligation de prendre des mesures favorisant le bien-être et que les heures supplémentaires sont réglementées. On pourrait penser que l'employeur

coince la personne: « Tu as à réaliser tes objectifs et je souhaite que tu cesses d'effectuer des heures supplémentaires ». De fait, la personne est coincée: elle cherche à rester au top alors qu'elle ne l'est plus¹⁸. De par sa conversation, l'employeur révèle ce fait. Ce n'est pas la discussion qui le crée. Nous ne nous pencherons pas ici sur les aspects systémiques du burnout et la responsabilité de l'employeur dans l'état de fait et renvoyons le lecteur au chapitre où ce sujet est traité.

La sortie du déni est une étape décisive pour que la personne qui est en épuisement puisse commencer à se soigner réellement.

« Quand je suis sortie du déni, j'étais en congé de maladie depuis quelques semaines seulement, en vérité, j'étais souffrante depuis plus d'un an.... 10 mois plus tôt, j'avais été diagnostiquée en épuisement. Mais à ce moment-là, j'ai refusé d'arrêter de travailler. Au bureau, personne n'était au courant que maman était malade et qu'elle ne pouvait pas guérir.

Je pensais qu'être à la maison allait suffire pour guérir mon état d'épuisement, j'ai donc accepté d'arrêter de travailler. Mais, après plusieurs semaines, mon état ne s'améliorait pas. Le médecin m'avait répété qu'il fallait que je me repose pour réussir à récupérer.... et un après-midi, je me suis assoupie sans le vouloir... cette sieste m'a permis de poursuivre ma journée sans ressentir la fatigue, ce n'était plus arrivé depuis des siècles.... alors j'ai compris que mon état de fatigue nécessitait plus qu'un arrêt de travail, j'avais besoin de repos, j'avais besoin de dormir... »

18 Nous prenons le cas où les objectifs sont correctement fixés et non pas les cas où il est impossible de les atteindre sans effectuer d'heures supplémentaires