Pascale Debliquy

BURN-OUT

Un chemin de guérison

en 5 étapes



Comprendre le sens de cette épreuve et retrouver l'élan après l'épuisement

PRÉFACE DE
Pascal Chabot

Racine

EXTRAIT OFFERT

Burn-out — Un chemin de guérison en 5 étapes

Partie I · Chapitre 3 — Les multiples réalités du burn-out

Bienvenue,

Merci pour votre confiance. Si ces pages arrivent jusqu'à vous, c'est peut-être que le burn-out vous concerne de près : pour vous-même, pour un proche, ou dans votre pratique professionnelle.

J'ai choisi de vous offrir ce chapitre parce qu'il touche à l'essentiel : il y a autant de burn-out que de personnes en burn-out. À travers les histoires de Paula, Harry, Pierre-Yves et Michèle, vous découvrirez qu'aucun épuisement ne ressemble tout à fait à un autre — ni dans ses causes, ni dans son rythme de récupération.

Comprendre ce qui se joue pour soi est déjà un premier pas sur le chemin de la guérison. Prenez le temps de lire à votre rythme, et laissez-vous guider par ce qui résonne en vous.

Bonne lecture,

Pascale Debliquy

Autrice · Cofondatrice et directrice du Centre Psyché



P.S. Vous trouverez à la fin du chapitre les informations pour vous procurer le livre au Centre Psyché, en librairies et en ligne.

Centre Psyché

Centre d'expertise pour la prévention et la guérison du burn-out

www.centrepsyche.be

Scannez pour nous découvrir

© Pascale Debliquy — Éditions Racine. Extrait offert, reproduction et diffusion interdites sans autorisation écrite.

Sommaire

Avertissement 7
Préfaces 9
Avant-propos 15
Trois burn-out ? Oui, c'est possible ! 19

01.
Comprendre le burn-out 29

1. Mystérieux burn-out 34
2. Les caractéristiques principales du burn-out 52
3. Les multiples réalités du burn-out VOTRE EXTRAIT 66
4. Le burn-out sous toutes ses formes 88
5. Le sens du burn-out sur un chemin de vie 116
6. Et si c'était la société qui était malade ? 140
7. Un urgent besoin de changement ! 158

02.
Guérir du burn-out 171

8. Un chemin de guérison en cinq étapes 176
9. Cinquante nuances de changement 246
10. Sur le chemin de la guérison, sept écueils à éviter 284
11. Et si le burn-out était un cadeau ? 308

Conclusion 319
Annexe 323
Remerciements 333

03.

Les multiples réalités du burn-out



Syndrome aux multiples facettes, le burn-out se décline en une variété de nuances qui rendent chacun unique et spécifique. Au-delà des caractéristiques communes, nombreux sont les critères différenciants : tableau clinique, contextes personnel et professionnel, facteurs de risque et causes, éléments déclencheurs, circonstances de l'effondrement, intensité de la souffrance, durée de l'arrêt, domaines de la vie impactés, changements induits.

CE QUE VOUS APPRENDREZ DANS CE CHAPITRE :

- la variété de nuances rend chaque burn-out unique et singulier ;
- le tableau clinique varie, tout comme les causes et les sources de l'épuisement ;
- le burn-out résulte de la corrélation entre un stress devenu chronique, un environnement délétère et une personnalité particulière ;
- les causes personnelles et les causes organisationnelles sont multiples et dépendent des facteurs individuels ;
- certains métiers et facteurs démographiques augmentent les risques de burn-out ;
- le temps de récupération et la durée de l'arrêt de travail varient également et sont fonction des circonstances en présence ;
- on peut observer trois temporalités dans la mise en place d'un burn-out : la construction de l'identité au fil de l'histoire personnelle, la mise en place circonstancielle de facteurs favorisants et la survenance d'un événement immédiatement déclencheur de l'effondrement ;
- certains profils personnels ou neuroatypiques peuvent également influencer la manière dont un burn-out se développe et se vit.

Tableau clinique, contextes personnel et professionnel, facteurs de risque et causes, éléments déclencheurs, circonstances de l'effondrement, mais aussi intensité de la souffrance, durée de l'arrêt, domaines de la vie impactés, changements induits, voici autant de paramètres qui, au-delà de son tronc commun, nourrissent le patchwork du burn-out. À l'instar des êtres humains, semblables et différents à la fois, ce syndrome aux multiples facettes se décline en une variété de nuances qui rend chacun unique et spécifique. D'où bien sûr la difficulté et l'importance de la démarche diagnostique d'une part, et la nécessité d'une prise en charge et d'un accompagnement adaptés d'autre part.

A. Des tableaux cliniques différents

Nous l'avons dit, le syndrome d'épuisement — quelles qu'en soient la nature et les sources — se caractérise par une constellation de symptômes physiques, psychologiques, émotionnels et comportementaux. Leur combinaison compose, dans chaque situation, un tableau clinique singulier. On y retrouve une fatigue intense, des plaintes organiques (maux de tête, douleurs abdominales ou dorsales, troubles digestifs, douleurs musculaires et articulaires, etc.), des troubles du sommeil, de l'anxiété, de l'irritabilité, un repli sur soi, ainsi que des difficultés de concentration et des troubles de la mémoire. S'y ajoutent souvent d'autres signes évocateurs d'un malaise et d'un déséquilibre : manque d'envie de se lever et d'aller travailler, sensation d'épuisement au cours de la journée, démotivation ou perte d'intérêt, tensions familiales ou relationnelles, difficultés d'apprentissage, indécision, augmentation de la consommation de substances addictives, ou encore apparition de conduites inhabituelles, parfois même destructrices.

À défaut d'être exhaustive, cette liste illustre la variété et la gravité des troubles que ce phénomène en croissance charrie. Lors des anamnèses, les patients ont tendance à minimiser leur situation et à passer sous silence certains changements survenus dans leur état de forme et de santé. Cette retenue tient autant à la pudeur

et à la difficulté de parler de soi qu'à l'ignorance du lien possible entre certains symptômes et le vécu qui a conduit à consulter. C'est pourquoi, dans mon exposé explicatif, j'illustre systématiquement la diversité des manifestations possibles. L'émotion surgit alors, car immanquablement, la personne qui m'écoute se reconnaît dans cette évocation et se trouve confrontée à la réalité de son état.

B. Une diversité de facteurs à l'origine des burn-out

Il est essentiel de le rappeler : le burn-out n'est pas une question de fragilité personnelle. Il naît plutôt d'un enchevêtrement de pressions, de contraintes et d'exigences qui s'installent dans la durée, jusqu'à saturer les capacités d'adaptation. Ce qui s'effondre, ce n'est pas une volonté : c'est un système.

Les sources potentielles d'épuisements professionnels sont nombreuses et variées. Il peut s'agir d'une surcharge de travail chronique, d'objectifs irréalistes, d'une pression constante sur la rentabilité, ou d'une organisation qui standardise, contrôle, accélère — au point de réduire l'autonomie et le sens du métier. À cela s'ajoutent souvent des injonctions contradictoires, un manque de reconnaissance, des pratiques managériales délétères, la disparition progressive de la solidarité et des liens humains au travail, le sentiment d'injustice, la peur de perdre son emploi, ou encore l'expérience d'un conflit de valeurs : continuer à faire ce que l'on demande, tout en sentant qu'on trahit ce que l'on estime juste.

Les épuisements personnels, eux aussi, s'enracinent dans une multitude de réalités. Les stress liés à la vie privée, la surcharge familiale, la solitude, l'hyperconnectivité, la maladie ou le décès d'un proche, les conflits relationnels, les séparations, les chocs de vie, ou encore la confusion grandissante entre vie personnelle et vie professionnelle — que certains qualifient de blur-out — peuvent user progressivement les ressources internes. Et ces facteurs ne s'excluent pas : ils se cumulent et s'amplifient.

Bien sûr, traverser une difficulté ne mène pas automatiquement à un burn-out. Ce qui fait basculer, c'est rarement un seul élément,

mais plutôt une convergence : un stress devenu chronique, un environnement défavorable et une manière d'être au monde — façonnée par une histoire, des exigences, des valeurs, des loyautés, un sens aigu des responsabilités — qui pousse à tenir, encore et encore, bien après le point de rupture.

C. Des professions plus exposées que d'autres

Certains métiers sont par leur nature même plus éprouvants — et donc davantage à risque — que d'autres. Plusieurs études ont démontré l'ampleur de la problématique chez les médecins et les infirmiers, particulièrement dans le secteur hospitalier. Confrontés à la souffrance, à l'urgence, et parfois à la mort, soumis à une charge de travail élevée, à une lourdeur administrative croissante et à une pression accrue sur la rentabilité, ces professionnels cumulent les facteurs de risques. Ils portent en outre la responsabilité de la santé — et parfois de la vie — des patients, tout en souffrant fréquemment d'un manque de soutien et de reconnaissance.

CAS VÉCU

Lorsque Paula pousse la première fois la porte de mon cabinet, elle est dans un état grave, en burn-out avéré depuis plusieurs mois. C'est une femme effondrée que j'ai devant moi. Épuisée, elle a perdu énormément de poids et les résultats de sa prise de sang sont alarmants. L'anamnèse démontre rapidement que cette médecin gynécologue, âgée de 42 ans, présente le triptyque des caractéristiques du burn-out et qu'elle est aux prises avec un épuisement tant professionnel que personnel.

« Quatre jours par semaine, je consulte en clinique. Pour des raisons de rentabilité, on m'impose de voir une patiente toutes les quinze minutes. Vous vous rendez compte ? Il m'arrive de devoir annoncer à une femme qu'elle a un cancer du sein ou de l'utérus et je suis censée faire cela en quinze minutes ? C'est impossible.

Alors, je prends le temps nécessaire avec chacune, mais le résultat est que ma salle d'attente se remplit, j'accumule le retard, les dames sont fâchées et moi je suis stressée. Certains jours, je n'arrive pas à travailler. Mais je ne peux pas me reposer, je suis indépendante et tant la clinique que mes patientes comptent sur moi. »

À cette pression professionnelle intense s'ajoutent des difficultés d'ordre familial et personnel. « J'arrivais à tenir le coup jusqu'il y a quelques mois. Puis il y a eu plusieurs décès dans mon entourage, dont celui de ma meilleure amie. Elle est décédée d'un cancer du sein. Cela m'a anéantie. Je suis là pour guérir. Si je ne peux pas sauver mes proches, à quoi est-ce que je sers ? »

Le témoignage de Paula illustre combien les facteurs professionnels et personnels sont inextricablement liés. Dans l'analyse du burn-out, on ne peut faire abstraction ni des uns ni des autres. S'adapter en permanence à un milieu de travail exigeant et changeant épuise, tandis que les ressources personnelles peuvent, parallèlement, se trouver fragilisées pour d'autres raisons. Les réactions du corps face à l'exposition au stress chronique varient d'une personne à l'autre en fonction de divers facteurs biologiques, psychologiques et sociaux. Car si tout organisme est mis à l'épreuve par le stress, le burn-out n'en constitue qu'une des réponses possibles et il résulte toujours d'une conjonction de facteurs étroitement imbriqués.

Les signes de l'épuisement s'observent aujourd'hui dans bien d'autres professions que la médecine. Prenons l'exemple du milieu policier. Confrontés au quotidien à des incidents critiques et complexes, en contact direct avec la souffrance humaine, soumis à des horaires élastiques qui empiètent souvent sur leur vie privée, les policiers et policières doivent gérer le stress des autres autant que le leur. Leur engagement et leur capacité d'empathie sont paradoxalement des facteurs aggravants.

D. L'impact des facteurs démographiques

Des facteurs démographiques entrent également en ligne de compte en ce qu'ils influencent à la fois l'exposition au stress, les ressources pour y faire face ainsi que la capacité à récupérer. Parmi ceux qui favorisent une usure pouvant aller jusqu'à l'effondrement, on trouve les situations de précarité, d'isolement et d'instabilité financière. L'appartenance à un groupe minoritaire ou à un milieu social défavorisé peut également augmenter la vulnérabilité, notamment en raison des discriminations, du manque de reconnaissance et du soutien insuffisant dont les personnes concernées font fréquemment l'expérience.

Le niveau d'éducation joue, quant à lui, dans les deux sens. Les personnes qui ont moins étudié sont davantage exposées au risque de burn-out en raison d'emplois plus pénibles, plus précaires ou plus déshumanisants. À l'inverse, chez les titulaires de hauts diplômes, le fréquent surinvestissement, le perfectionnisme et les attentes élevées — internes et externes — peuvent accroître la vulnérabilité au burn-out, qu'il soit professionnel ou existentiel.

En matière de genre, on remarque que les femmes sont statistiquement plus touchées, surtout dans les métiers du soin, de l'enseignement et de l'accompagnement. Ce constat ne révèle pas une fragilité particulière ni de moindres capacités, mais souligne plutôt une exposition accrue à certains facteurs de risque, parmi lesquels la surcharge mentale, l'hypervigilance et la multiplicité des rôles que beaucoup cumulent. Les hommes ne sont pas épargnés pour autant, mais il est probable que leur souffrance soit plus masquée, et donc moins diagnostiquée.

L'âge et l'étape de vie sont également des facteurs différenciants au niveau tant des causes que des vécus du burn-out. Beaucoup de jeunes adultes sont aujourd'hui très investis et soumis à de fortes contraintes, tout en étant fragilisés par une quête de sens intense, une insertion professionnelle parfois instable et une pression élevée sur la performance et les exigences émotionnelles. Certains s'épuisent très rapidement, dès leurs premières années de travail. Cela peut surprendre, car la jeunesse est censée être le temps de

l'élan, de l'ambition et de l'expansion et non celui de crises existentielles majeures. Chez les adultes en milieu de vie, l'épuisement est souvent plus progressif, nourri par la combinaison des surcharges professionnelles, familiales et mentales. Quant aux seniors, ils peuvent être davantage usés par le chemin parcouru, tandis que leur fatigue se double parfois d'inquiétudes face aux changements, d'une perte progressive de sens, de désillusions, et parfois de solitude.

E. La durée de la récupération

Le temps de récupération et la durée de l'incapacité de travail sont, eux aussi, extrêmement variables. Ils dépendent de nombreux facteurs : les circonstances professionnelles et personnelles — parfois teintées d'événements traumatiques — l'intensité du burn-out, son stade d'évolution et la gravité des symptômes présents. Ils sont également influencés par les ressources internes de la personne concernée, par la qualité du soutien (professionnel, social, familial et médical) dont elle dispose, ainsi que par son hygiène de vie.

CAS VÉCU

Harry a 36 ans lorsqu'il frôle le burn-out pour la première fois. Jeune pharmacien, il travaille au sein d'une équipe de 22 personnes, sous la direction d'un N+1 compliqué. Motivé et passionné, il s'investit énormément, ne refusant ni gardes ni heures supplémentaires. En parallèle, il se spécialise en aromathérapie et donne des cours au-delà des horaires normaux. Un jour, son petit garçon est malade. Appelé par la crèche, Harry demande l'autorisation de s'absenter. Elle lui est refusée. Pour ce jeune papa, c'est le point de rupture.

« Je me donnais sans compter, je ne disais jamais non, mes horaires étaient très lourds. En plus, il y avait des tensions avec le cogérant de la pharmacie et j'encaissais son stress en plus du mien. Le degré d'exigence était très élevé et mes compétences n'étaient

pas valorisées. J'avais besoin de reconnaissance et de feed-back positif, mais je n'en recevais pas. Après tout ce que j'avais donné, je n'ai pas pu comprendre ni accepter qu'on m'interdise d'aller m'occuper de mon fils alors que c'était une situation d'urgence. Je me suis demandé dans quel monde je vivais. »

Sur le plan familial également, la pression est grande. Avocate, l'épouse de Harry est peu présente et elle lui délègue volontiers la charge de leurs deux enfants en bas âge. Aimant les vacances de luxe, elle a par ailleurs de grandes attentes financières et ne prend pas garde au cumul des charges qui pèsent sur son mari. Quant à lui, il ne remarque pas la lassitude qui s'installe et ne remet rien en question. Jusqu'à ce que la goutte du refus de l'autorisation de s'absenter fasse déborder le vase déjà trop plein.

Harry est mis à l'arrêt. Il se repose et se ressource grâce à la nature. Trois mois plus tard, il se remet en selle. Prenant un statut d'indépendant, il change de pharmacie, passe à mi-temps et consacre l'autre partie de son temps à l'administration du cabinet de son épouse. Cela ne durera qu'un temps : peu après, le couple se sépare.

Quelques années plus tard, Harry connaît une seconde période difficile. Il est alors dans le début d'une nouvelle relation et la famille recomposée qu'il construit porte à quatre le nombre d'enfants dont il doit s'occuper au moins partiellement. Sa carrière professionnelle se poursuit au sein d'une entreprise de compléments alimentaires. À nouveau, les attentes du patron sont élevées et l'homme ne se sent ni reconnu ni aligné aux valeurs portées par la direction. C'est cette fois une problématique de sens qui le mine. S'il se sent au bout du rouleau, il n'est toutefois pas encore au stade du burn-out avéré et c'est à titre préventif que son médecin le met au repos. Sans doute cette mesure de précaution — qui ne durera que deux mois — lui permet-elle d'éviter l'écueil de la rechute. Harry réalise que quelque chose ne va pas et il met son arrêt à profit pour tenter de comprendre avec l'aide d'une psychologue.

« Elle m'a fait faire toute une série d'exercices pour m'apprendre à mieux me positionner. J'ai souvent peur de déranger, elle m'a donné des outils pour asseoir ma confiance en moi et oser m'affirmer

davantage. J'ai appris à mieux détecter les signes avant-coureurs et à faire respecter mon besoin de repos et de sommeil. Jusque-là, je ne m'en donnais pas trop la permission. Cette thérapie m'a appris beaucoup sur moi-même, sur mes propres limites et sur le handicap d'être jusqu'au-boutiste. J'ai aussi compris que je n'étais pas dans la bonne voie professionnelle. Aujourd'hui, j'adore ce que je fais, je ne pense pas qu'un troisième burn-out puisse m'arriver. »

Si les accidents de parcours de Harry se sont limités à des arrêts de travail relativement courts, suivis de remises en selle rapides, c'est très probablement grâce à deux facteurs : sa jeunesse et une prise en charge médicale précoce. Des interruptions immédiates, un accompagnement adapté et la mobilisation rapide de ressources positives ont permis de limiter l'enlisement. À cet égard aussi, une situation n'est pas l'autre. Si le jeune âge et la qualité de l'accompagnement constituent souvent des facteurs favorables, les paramètres en jeu restent trop nombreux pour autoriser une quelconque généralisation.

Il est communément admis que la récupération d'un burn-out s'étend de quelques semaines à plusieurs mois, tandis que pour certains, le compteur s'affichera en années. C'est au corps médical qu'il appartient, au regard de l'ensemble des facteurs intrinsèques et extrinsèques et de l'évolution de la situation, d'évaluer le temps de repos et de mise à l'écart du milieu professionnel nécessaire pour assurer une récupération optimale. Il s'agit d'un exercice difficile qui se pose de manière centrale, car le temps est une composante essentielle de la problématique en jeu. C'est en années — voire en dizaines d'années — que se creuse le lit de la déliquescence, on ne peut espérer le reboucher en deux coups de cuillère à pot !

Souvent, le médecin se heurte au déni, à la peur et à la conscience professionnelle de son patient épuisé. Ce sont autant de barrières à franchir pour lui faire admettre la gravité de son état et la nécessité d'un arrêt de travail lui permettant de se reposer à l'écart des principales sources de son stress chronique. La plupart du temps très investies dans leurs activités, les « victimes types » du burn-out

ont un professionnalisme élevé et présentent de grandes difficultés à lâcher prise et à s'autoriser un arrêt qu'elles assimilent à une faiblesse et à un échec personnel. C'est donc une délicate négociation pouvant confiner à un bras de fer qui s'installe dans le colloque singulier, le thérapeute tentant d'amener à la raison un individu qui utilise ses dernières forces vitales pour s'opposer à une issue pourtant inéluctable.

« Non, je ne suis pas en burn-out, pas moi, ça va aller, de toute façon je ne peux pas m'arrêter, rendez-vous compte : je ne peux pas me le permettre, on compte sur moi, il n'y a personne pour me remplacer ». J'entends fréquemment ces arguments aussi désespérés que dérisoires, tout l'art consistant à les déjouer par un savant mélange de compréhension, de douceur et de fermeté.

Se rendre à l'évidence et baisser pavillon est un passage difficile, mais nécessaire et salutaire. Ce n'est toutefois qu'une première étape, car il s'agira ensuite de faire face à l'entourage professionnel et familial qui, à défaut d'avoir perçu ce qui se tramait en coulisses, va dans certains cas exprimer son incrédulité et son incompréhension et ainsi ajouter à la décision le poids de ses propres craintes. « Que t'arrive-t-il ? Toi en burn-out ? Mais tu avais l'air de si bien tout gérer ! Tu vas t'arrêter ? Mais comment allons-nous faire ? » Il faudra que les dernières résistances soient vaincues pour que le « bouton pause » soit enfin actionné et la mise en congé acceptée.

C'est alors que s'entame une période à durée indéterminée, tant les facteurs en jeu sont nombreux et complexes. À l'instar des maladies de longue durée, le burn-out se traverse par étapes. Le diagnostic peut être vécu comme un véritable choc par la personne qui, aveuglée par son engagement et sa détermination, a traversé les phases de stress et de suradaptation sans réaliser les dégâts causés à son organisme. La prise de conscience peut alors représenter un réel traumatisme et induire déni, refus, colère, tristesse et même révolte, autant d'émotions qu'il faudra intégrer et traverser.

« Je suis en arrêt depuis six mois et j'ai l'impression d'être toujours au point de départ. » Cette plainte désabusée, je l'entends régulièrement. Mon rôle est alors d'accueillir le patient dans sa détresse psychologique et de l'aider à cheminer vers la compréhension et

l'acceptation de son état, ce double socle formant l'assise d'une reconstruction solide et durable. Préalable indispensable, cette première étape — qui peut effectivement prendre plusieurs mois — s'inscrit impitoyablement sur la facture du temps.

Ce n'est qu'ensuite que pourra démarrer la période de traitement et de récupération, à géométrie variable elle aussi. À son début, on observera souvent une aggravation des symptômes, comme s'il fallait encore descendre plus bas avant de toucher le fond. La remontée se fera au rythme de chacun et prendra une forme ondulatoire ponctuée de montées, mais aussi de descentes, l'énergie et le moral restant dépendants des circonstances et fluctuants. Un juste accompagnement médical et paramédical posera le cadre et les balises d'une progression dans la bonne direction, sans qu'aucun devin puisse se risquer à évaluer la durée de l'ascension ni la date de l'arrivée au sommet.

Tout au long de l'avancée, la prudence reste de mise. Les écueils sont nombreux[25], à commencer par celui d'un retour trop rapide sous le feu de facteurs pernicieux. Voilà pourquoi l'évaluation de la durée d'un burn-out — et par conséquent du temps de l'arrêt professionnel nécessaire — constitue un exercice complexe.

L'équilibre est délicat à trouver entre différents intérêts en jeu. Pour la personne concernée, il est important de disposer d'un temps de repos et de sérénité réel, suffisamment long et de qualité, pour pouvoir traverser les différentes phases de sa reconstruction physique et psychique. Il lui faudra aussi mettre en place des changements concrets, condition indispensable au contournement du piège de la rechute qui, sans cela, menacerait dangereusement. En revanche, rester trop longtemps à l'écart de tout, « au fond de sa grotte », pourrait ralentir la récupération de sa confiance en elle et de sa capacité à se réadapter au monde du travail.

L'entourage personnel et professionnel, quant à lui, aspire souvent à un retour à la « normale », comme si une formule magique pouvait effacer l'épreuve — oubliant qu'une reprise précipitée compromettrait justement les chances de réussite.

25 Voir chapitre 10.

Le médecin, enfin, doit ajuster ses certificats en tenant compte essentiellement de l'état physique et psychique du son patient et de son évolution. Mais il lui est parfois difficile de faire une abstraction totale de la pression des instances sociétales, soucieuses de réduire les absences de longue durée.

Certains avancent l'hypothèse suivant laquelle le temps de récupération d'un épuisement professionnel serait égal à la durée de la période de stress qui l'a causé. S'il existe bien sûr une corrélation entre la temporalité de l'usure et celle de la réparation, je ne puis toutefois souscrire à une formule mathématique systématique mettant ces deux durées en équivalence. Elles dépendent en effet, l'une comme l'autre, d'un grand nombre de paramètres, souvent difficiles à identifier. Comment d'ailleurs déterminer avec certitude le moment où le stress devient chronique et entame son œuvre toxique ? Il me paraît plus raisonnable d'admettre qu'il n'existe, en ce domaine, aucune science exacte et que cette question, éminemment subjective, ne peut être circonscrite dans un cadre absolu.

Paradoxalement, la résilience — qualité précieuse en soi — peut jouer un rôle ambivalent : elle prolonge la résistance, renforce la suradaptation et retarde le moment où l'organisme cède, creusant alors profondément le lit de l'épuisement. Ainsi, si Harry[26] — alors âgé de trente-six ans — n'a eu besoin que d'un maximum de trois mois pour se reposer et se remettre en selle, pour Héléna[27], Paula[28] et Pierre-Yves [29]— tous trois plus âgés au jour de leur effondrement, mais surtout dotés d'une assiduité et d'une ténacité hors du commun — la récupération, toujours en cours, se compte en années.

Gardons-nous encore de confondre arrêt et récupération : cette autre équation n'existe pas davantage. Dans la plupart des cas, la reprise du travail survient au cours de la remontée, bien avant le sommet qui symboliserait un rétablissement parfait. Dans le quotidien de mes accompagnements, je rencontre de nombreuses personnes soucieuses de reprendre rapidement le chemin de leur

26 p. 73
27 p. 114
28 p. 70
29 p. 80

entreprise, sous la pression de leur propre impatience, de celle de leur entourage ou du chant des sirènes. Il arrive aussi qu'elles y soient contraintes par la décision d'un médecin-conseil estimant que la période d'arrêt — et donc de subvention — a été suffisante, alors qu'elles-mêmes se sentent encore au milieu du gué.

Le retour anticipé à la vie professionnelle peut s'avérer positif lorsque la reprise d'activités redonne sens, confiance et énergie. Mais il peut se révéler infructueux — voire dommageable — lorsqu'il est vécu comme prématuré ou violent. Qu'il soit choisi ou subi, il porte en germe le risque de rechute si la récupération est incomplète et si les changements nécessaires ne sont pas encore pleinement intégrés.

À nouveau, l'appréciation du juste moment est un exercice subtil tant l'équilibre entre les intérêts en jeu est délicat. Attendre un rétablissement complet et un retour au statu quo ante est aussi illusoire que la précipitation est dangereuse. La formule du mi-temps médical peut offrir une solution de compromis en associant les avantages d'une reprise de la vie active à la poursuite de la convalescence.

F. Une temporalité tripartite

Si les burn-out se ressemblent par certains symptômes et mécanismes, aucun ne se confond avec un autre. Car l'épuisement ne surgit pas dans le vide : il s'inscrit dans une temporalité, et cette temporalité diffère profondément d'une personne à l'autre. Pour le comprendre, on peut distinguer trois strates qui s'emboîtent les unes dans les autres : l'histoire de vie, les facteurs favorisants et l'événement déclencheur.

L'histoire de vie constitue le socle. Elle a façonné les ressources comme les vulnérabilités : la manière de se définir, d'aimer, de se sentir légitime, de se mettre en sécurité, de porter les responsabilités. Elle a aussi imprimé certains schémas d'adaptation : le perfectionnisme, l'hypercontrôle, le sens du devoir, la peur de décevoir, l'oubli de soi. Tous peuvent, dans certains contextes, devenir des

accélérateurs d'usure. Ce socle n'explique pas à lui seul le burn-out, mais il en trace profondément la trajectoire.

À cette trame de fond s'ajoutent ensuite des facteurs plus récents et déterminants : une surcharge prolongée, une accumulation de stress, des tensions relationnelles, un climat professionnel dégradé, une fragilisation personnelle, une période de deuil, une séparation, une fatigue chronique, une perte de sens ou encore une diminution progressive des ressources de récupération. Ce sont ces facteurs qui, au fil des mois ou des années, entament l'élan vital et réduisent les marges de manœuvre.

Enfin vient l'événement déclencheur. Il peut être majeur : un conflit, un licenciement, une humiliation, un drame. Mais il est parfois étonnamment banal : un accrochage sur la route, une remarque de trop, une tâche supplémentaire, un échec, une contrariété. Ce déclencheur n'est pas la cause du burn-out, il en est la bascule. Il agit comme la dernière goutte tombant dans un récipient déjà plein, révélant un épuisement qui était en gestation depuis longtemps.

C'est la combinaison singulière de ces trois dimensions — ce que l'on porte depuis longtemps, ce qui s'est accumulé récemment et ce qui a provoqué la rupture — qui rend chaque burn-out unique. Et c'est aussi ce qui explique pourquoi deux personnes confrontées à des conditions similaires ne s'effondrent pas de la même manière, au même moment ni avec les mêmes conséquences.

CAS VÉCU

Pierre-Yves est un homme brillant. Ayant entamé sa carrière au bas de l'échelle d'une société multinationale active dans le secteur des assurances, il a rapidement grimpé les échelons jusqu'à en atteindre le plus haut niveau. Membre du comité de direction, il assume de hautes responsabilités. Nonobstant son parcours sans faille et la reconnaissance de ses pairs, Pierre-Yves n'est au fond de lui pas convaincu de mériter sa position. Pour endiguer ce sentiment d'imposture, il redouble d'exigence envers lui-même et s'investit

excessivement dans son métier, sans égard pour son organisme de plus en plus surmené, et sans conscience que le point de rupture approche.

« Un matin de février, je me rendais en voiture au Luxembourg. Le trajet et la perspective de la réunion qui m'attendait me pesaient. Tout à coup, je me suis senti terrassé par l'envie de me jeter dans le décor, pour que tout s'arrête. J'ai eu peur de moi-même. J'ai continué la route et j'ai participé à la réunion. Personne n'a remarqué mon état, mais moi, je me sentais à l'agonie. J'avais envie de dire : "J'arrête, en fait la bataille est finie." Quelques jours plus tard, après une nuit d'angoisse et alors que je traversais comme chaque jour le parc de Bruxelles pour me rendre au bureau, je me suis effondré en pleurs. Instantanément, j'ai senti que c'était fini, que mon corps n'en voulait plus. Plus tard, j'ai réalisé que c'étaient des pleurs de deuil, qu'avant mon esprit, mon corps avait compris que plus jamais je ne retournerais dans mon entreprise. »

Comme c'est souvent le cas, Pierre-Yves identifie après coup le moment de rupture, l'instant où s'est effectué le basculement du rapport de forces, la prise de pouvoir de son corps sur son mental et sa volonté. « Je n'avais rien vu venir. Personne d'ailleurs, sauf mon assistante qui un jour m'a dit : "tu ne fais plus de blagues, tu ne souris plus et ton agenda est catastrophique." Même après mon craquage, j'ai voulu sauver les apparences. Mais au fond de moi, j'étais brisé. »

Avant de s'accorder le droit au repos, Pierre-Yves a utilisé ses dernières ressources vives pour prendre une décision majeure : quitter son entreprise. À la stupeur tant de ses collègues que de ses amis, mais soutenu par son épouse, il a déposé sa démission et ainsi mis un terme brutal à une brillante carrière qui forçait l'admiration de tous. Ce n'était pas un coup de tête, mais une évidence. « C'est sûr qu'il faut que je parte. Je ne suis pas à ma place. Je suis un troubadour dans ce monde de gens sérieux », opposa-t-il à ma recommandation de prendre le temps de récupérer et de se réparer avant d'avancer dans une voie tellement lourde de conséquences.

Cette étape courageusement franchie, Pierre-Yves assuma son retrait. Dans l'antre sécurisant du nid familial, il se mit à l'abri de

l'incompréhension, des reproches, mais aussi des sollicitations que, directeur estimé, il continuait de recevoir. Il lui fallut accepter la période de totale inaction imposée par son corps — qu'il qualifia lui-même de jachère — avant de pouvoir entamer l'analyse et la compréhension de ce qui s'était joué en trois temps et qui l'avait inexorablement conduit vers ce burn-out profond.

L'adulte d'aujourd'hui a pu faire le lien entre ses blessures et héritages de l'enfance et son mode de fonctionnement actuel. Combinée à son besoin de reconnaissance, la croyance profonde qu'il n'a pas de valeur, inscrite en lui dès son jeune âge, a généré une forme d'autosabotage et la pression de devoir toujours en faire plus. Incapable d'apprécier sa vraie valeur et ses talents pourtant soulignés par l'admiration de ses pairs et sa carrière brillante, il s'infligeait une pression quotidienne d'efficacité et de performance, sans donner à son organisme la détente et le repos nécessaires à son équilibre — ce qui aurait présupposé qu'il s'accorde à lui-même ce droit et cette importance. De là sont nées ses difficultés à déléguer et à dire non, sa propension à aider les autres bien plus que lui-même ainsi que la peur panique qu'il ressent avant chaque intervention ou mission.

Réfléchissant aux facteurs plus récents qui ont favorisé son épuisement, Pierre-Yves s'est souvenu que durant les mois qui ont précédé son écroulement, il a dû faire face à plusieurs difficultés : le décès brutal de son adjoint, l'épidémie de COVID-19 et les inondations de l'été 2021. Si ces événements font partie de la vie et ont affecté d'autres personnes sans nécessairement les abattre, tout est question de contexte et la résistance de ce travailleur consciencieux, mais aussi empathique et scrupuleux, était depuis longtemps mise à l'épreuve par les lourdes responsabilités liées à son évolution professionnelle et à ses hautes fonctions.

La construction psychologique et la capacité de résistance des individus aux pressions organisationnelles, aux environnements toxiques et aux contingences et aléas de la vie sont éminemment subjectives, si bien que deux personnes placées dans une même

situation ou exposées aux mêmes difficultés développeront des stratégies, des réactions et potentiellement des affections différentes. Abstenons-nous dès lors de porter un jugement sans connaître l'ensemble des paramètres en jeu et gardons à l'esprit ce sage proverbe amérindien : « Avant de juger son frère, il faut avoir marché plusieurs lunes dans ses mocassins. »

G. Profils personnels ou neuroatypiques

Outre ces nombreuses facettes différenciantes, il est important de garder à l'esprit que certains profils personnels ou neuroatypiques peuvent également influencer la manière dont un burn-out se développe et se vit. Ainsi, la présence d'un trouble du déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité (TDA-H), d'une hypersensibilité (HSP) ou d'un haut potentiel intellectuel (HPI) est également un facteur susceptible de colorer l'expérience du burn-out de manière singulière.

Chez une personne présentant un TDA, les difficultés de concentration, l'impulsivité ou la tendance à la dispersion peuvent être amplifiées par le stress. Ce profil, souvent en lutte inconsciente pour maintenir un certain niveau d'efficacité, peut s'épuiser plus vite qu'un autre en raison de la quantité d'énergie qu'il doit déployer pour s'adapter aux exigences d'un environnement peu compatible avec son mode de fonctionnement. L'écart entre les attentes — externes et internes — et les capacités à y répondre dans un contexte stressant peut nourrir un sentiment d'échec particulièrement douloureux. Le burn-out survient alors non pas à cause du TDA en tant que tel, mais en raison du stress adaptatif prolongé, c'est-à-dire de l'effort continuellement requis pour compenser et se conformer. L'hypervigilance, l'attention et de la charge mentale constantes poussent à bout la capacité d'adaptation et épuisent le système nerveux.

Quant aux personnes hypersensibles, elles vivent souvent les émotions de façon intense et peuvent absorber plus profondément les tensions relationnelles, les injustices perçues ou les signes de

déséquilibre dans leur environnement de travail. Leur seuil de tolérance au stress peut ainsi être atteint plus rapidement que celui d'autres personnes placées dans de mêmes conditions. Leur fatigue mentale, bien que parfois invisible, est souvent très profonde.

Enfin, les personnes à haut potentiel sont souvent animées par un besoin de sens, de cohérence ou de stimulation intellectuelle. Lorsqu'elles se trouvent dans un environnement qui ne répond pas à ces attentes, elles peuvent compenser par un surinvestissement ou une hyperexigence envers elles-mêmes. Cette dynamique, couplée à une forte lucidité sur ce qui dysfonctionne, peut les pousser à surinvestir leur travail jusqu'à l'épuisement, tout en minimisant les signaux d'alerte.

Ces profils particuliers ne rendent pas le burn-out systématique ni inévitable, mais ils en modifient la trajectoire, les contours et les besoins en termes d'accompagnement. Les soutenir dans toute leur complexité suppose de comprendre leurs mécanismes internes, de reconnaître leurs spécificités, et surtout d'accueillir des vécus profondément singuliers.

CAS VÉCU

Michèle présente sans doute le cas le plus illustratif de la souffrance liée à la neuroatypie qu'il m'ait été donné de rencontrer. Lorsqu'elle s'est confiée à moi, alors âgée de 53 ans, elle était en arrêt médical depuis un an. Épuisée, elle avait dû mettre toutes ses activités professionnelles sur pause, tant sa charge de cadre dans le secteur associatif que son activité complémentaire d'hypnothérapeute. Devenue incapable de se concentrer, elle n'arrivait même plus à profiter de ses hobbies pourtant relaxants par nature : la peinture et la pratique du piano. Au fil des consultations et des tests neurologiques menés, il est apparu que Michèle combinait les trois dimensions : TDA-H, haut potentiel et hypersensibilité.

« Petite, je posais mille questions à la seconde. Mon cerveau fonctionnait sans arrêt. Mes professeurs disaient de moi que j'étais brillante, mais ils blâmaient mon manque de méthode et mon inca-

pacité à rester en place. On me félicitait pour mes résultats, mais on me reprochait aussi ma rêverie, mon agitation et mon émotion à fleur de peau. Je pensais plus vite que les autres, mais je m'organisais moins bien. Je comprenais tout immédiatement, sauf les consignes.

À 23 ans, j'ai commencé à travailler. Je voulais être la collaboratrice modèle, prendre tout en charge et ne jamais dire non. Ce n'était pas trop compliqué, car mon cerveau me permettait de tout comprendre rapidement et ma capacité à faire plusieurs choses à la fois compensait d'autres défaillances. Je m'adaptais en permanence et j'essayais de tout contrôler. Bien sûr, je ne réalisais pas que je fonctionnais en hypervigilance et sous un stress adaptatif, je croyais que c'était normal. Personne, pas même moi, n'était conscient du prix que je payais : mon perfectionnisme lancinant, mon chaos interne, ma peur constante d'oublier quelque chose, ma difficulté à organiser mes tâches et à rester concentrée dans des réunions interminables, ma sensibilité aux stimuli en open space, tout cela m'épuisait et m'abîmait.

Il m'a fallu aller jusqu'au bout du burn-out pour comprendre enfin comment je fonctionne vraiment. Mais ce fut terrible. Je n'ai pas vu les signes avant-coureurs et j'ai donc toujours continué, jusqu'au moment où j'ai disjoncté. Tout à coup, mon cerveau s'est arrêté : plus de concentration, plus d'élan, mais plus non plus de masque possible. Lorsqu'une psychologue m'a demandé si j'avais été testée pour le TDA-H, je n'ai d'abord pas compris. Je me suis demandé ce qui n'allait pas chez moi. Aujourd'hui, je sais que je fonctionnais simplement selon une autre logique que la mienne. On me demandait de faire comme tout le monde alors que j'étais en lutte permanente avec mon cerveau qui me tirait dans d'autres directions. Le plus difficile n'était pas mon fonctionnement — qui en fait me convenait —, c'était le décalage que je ressentais, l'obligation d'entrer dans des moules qui ne me correspondaient pas. J'ai finalement compris que, depuis toujours, je portais un masque. Convaincue que je devais me normaliser, j'ai passé mon temps à m'adapter pour ressembler aux autres et survivre dans des environnements qui ne sont pas pensés pour des cerveaux comme le mien. »

Au fil des années, ce stress adaptatif permanent a fortement déréglé l'organisme de Michèle. Le nombre de problèmes physiques apparus dépasse l'entendement : troubles du sommeil, douleurs chroniques musculo-squelettiques, graves difficultés digestives, migraines de plus en plus fréquentes, fatigue écrasante, inflammations à répétition et dérèglements hormonaux. C'est comme si l'ensemble des systèmes avaient disjoncté. Ce tableau s'explique par une hyper exigence envers elle-même, une tendance à minimiser sa propre souffrance et une grande capacité à fonctionner longtemps au-delà de ses limites.

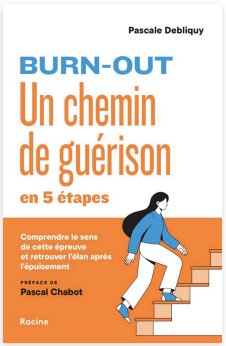
Ces caractéristiques, mises en lumière par l'histoire de Michèle, sont emblématiques de nombreuses personnes neuroatypiques, qui vivent en suradaptation permanente et en déconnexion progressive d'elles-mêmes. Elles contribuent à expliquer la prévalence plus élevée de burn-out observée dans ces profils, par comparaison avec les personnes neurotypiques.

LE LIVRE COMPLET

Burn-out — Un chemin de guérison en 5 étapes

Pascale Debliquy · Préface de Pascal Chabot · Éditions Racine

Envie de poursuivre la lecture ?



Ce chapitre n'est qu'une étape du chemin. Le livre complet vous accompagne à travers les cinq étapes de la guérison : comprendre ce qui s'est joué, traverser l'épreuve et retrouver, pas à pas, l'élan après l'épuisement.

Disponible au prix de **24,95 € TVAC**

OÙ VOUS LE PROCURER

01. **Au Centre Psyché**
Drève de l'Infante 56, 1410 Waterloo

02. **En librairie**
Dans les bonnes librairies de Belgique francophone et de France

03. **Sur le site des Éditions Racine**
racine.be/fr/burn-out

04. **Chez FNAC**
fnac.be

05. **Sur Amazon**
amazon.com.be

Centre Psyché

Centre d'expertise pour la prévention et la guérison du burn-out

www.centrepsyche.be

Scannez pour nous découvrir

© Pascale Debliquy — Éditions Racine. Extrait offert, reproduction et diffusion interdites sans autorisation écrite.

Couverture et mise en page :
www.extra-bold.be

Tous droits réservés. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite ou stockée dans un système d'extraction et/ou transmise sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, électronique, mécanique ou autre, sans l'autorisation écrite préalable de l'éditeur. L'extraction de texte et de données (ou parties de données) issues de cette publication n'est expressément pas autorisée.

Tous les droits sont réservés, y compris ceux relatifs à l'exploration de textes et de données, à l'apprentissage de l'IA et aux technologies similaires.

© Éditions Racine
Tour & Taxis, Entrepôt royal,
86C avenue du Port, BP 104A,
B-1000 Bruxelles

D/2026/6852/31
Dépôt légal : Juillet 2026
ISBN : 978-23-902-5366-2