



## #Les coupures en burn-out

Le burn-out est une stratégie d'adaptation au stress qui a échoué ! Dans une stratégie d'adaptation au stress « réussie », l'individu et l'entreprise réussissent à mettre en place, souvent inconsciemment bien sûr, des « mécanismes de défense » personnels et collectifs pour permettre à la personne de « faire avec » son activité. Mais quand elles ne suffisent pas, la personne, pour « tenir » face à la baisse du sentiment d'accomplissement et la perte de sens, va mettre en place des modalités défensives plus radicales que nous appelons « coupures », en réalité un enchaînement de coupures physiques et psychiques qui

### “ Comment repérer les personnes en burn-out sévère ? ”

provoque une coupure spirituelle et une perte d'espoir dans la vie.

Nous suggérons dans cet article qu'un burn-out sévère pourrait être repéré à partir de l'observation de 4 « coupures », qui lorsqu'elles sont réunies et rattachées à un contexte professionnel, le définissent sans ambiguïté :

- > Coupure de « tête » = Etre dans un déni de son état d'épuisement
- > Coupure du « corps » = Ne plus éprouver son corps comme avant
- > Coupure du « coeur » = Se replier sur soi et dépersonnaliser
- > Coupure de « l'esprit » = Perdre la foi et se couper de l'espoir

Seuls les médecins, psychiatres et thérapeutes sensibilisés au burn-out ont les compétences pour intervenir auprès de personnes en burn-out sévère. Les coachs ayant suivi une formation spécifique au burn-out peuvent intervenir en prévention ou bien au moment de la remontée quand la personne est sortie du burn-out pour consolider les acquis et éviter la rechute. Aussi est-il important que le coach formé au burn-out sache orienter la personne vers le bon interlocuteur en s'appuyant sur un réseau de professionnels solide.

# I - Descriptif des 4 coupures observées dans les cas de burn-out sévère

## 1/ Coupure de tête = Etre dans un déni de son état d'épuisement

Le déni est un mécanisme de défense inconscient qui constitue une protection nécessaire pour éviter l'effondrement psychique. Il devient problématique à partir du moment où il dure. La personne veut tenir coûte que coûte alors même que la situation est intenable (on parle de déni de combat). Elle est sous l'emprise de croyances limitantes telles que « s'arrêter, c'est être faible » ou encore « on ne peut compter que sur soi-même », ... Enfin, si elle nourrit la croyance selon laquelle « Je suis ce que je fais » alors si

elle ne fait « rien », elle devient « rien ». On peut ainsi parler de petite mort. La personne dans le déni de son état d'épuisement cherche à éviter le désœuvrement et la honte.

C'est comme si l'énergie psychique mise à nier la réalité - fatigante en soi - se couplait avec une énergie tout aussi intense à "tenir" coûte que coûte dans une situation devenue intenable. Dans l'accompagnement, cette coupure doit être mise au travail prioritairement, car la personne aura de grandes difficultés à récupérer, tant que ce processus psychique oeuvrera en sens inverse.



## 2/ Coupure de corps = Ne plus éprouver son corps comme avant (anhédonie)

La personne se coupe de ses émotions y compris positives afin de ne plus rien ressentir pour ne pas souffrir. Alors que les situations d'ordinaire plaisantes se produisent, elle ne ressent plus rien de positif, se désintéresse totalement des situations qui lui étaient agréables auparavant. Elle fonctionne en mode robot pour faire taire le corps, qui est alors nié. Elle perd sa motivation, son élan de vie et en état de

stress avancé, vit de l'inhibition : elle peut paraître froide en apparence et se consumer de l'intérieur.

Dans l'accompagnement, plusieurs signaux peuvent aider à la repérer : les interactions sociales sont évitées ; aucune émotion, ni positive ni négative n'est vécue, ressentie ; un désintérêt de tout, en particulier de ce qui animait la personne avant ; perte de satisfaction dans les activités diverses, qui autrefois procuraient du plaisir.

### 3/ Coupure de coeur = Se replier sur soi et dépersonnaliser

La personne se détache du monde et de sa propre identité. Ses relations sociales se dés-humanisent. Le contact avec l'autre s'instrumentalise, avec une perte de sens dans la relation aux autres. La personne ne ressent plus rien par rapport aux personnes qui l'entourent. Ses collègues de travail, ses amis, ses proches l'indiffèrent. L'organisme tourne alors « au ralenti », comme si la personne devait garder toute son énergie pour elle-même, pour ne pas sombrer complètement. Dans les métiers de contact (clients, patients, partenaires), l'autre

perd sa dimension humaine et s'objective. La dépersonnalisation constitue le noyau dur du syndrome de l'épuisement professionnel.

Dans l'accompagnement, le questionnaire d'auto-évaluation MBI (Maslach Burn-out Inventory) permet de mesurer la capacité de la personne à gérer ses relations avec son entourage professionnel. Plus la personne répond positivement aux questions suivantes, plus son état de dépersonnalisation est avéré :

« Je suis devenu plus insensible aux gens depuis que j'ai ce travail », « Je crains que ce travail ne m'endurcisse émotionnellement », « Je ne me soucie pas vraiment de ce qui arrive à mes clients/collègues », ...



### 4/ Coupure de l'esprit = Perdre la foi et se couper de l'espoir (acédie)

L'acédie est une perte de foi liée à un excès de travail. Elle sape l'estime de soi et la foi dans le système. La personne n'a plus la disponibilité psychique ni même la tranquillité intérieure pour contacter ses envies profondes, et notamment de répondre à la question « Qui suis-je si je ne suis plus mon travail ? ». Elle reproduit un même comportement alors même que celui-ci s'avère inopérant, ce qui engendre frustration et découragement. La personne résiste à renoncer à un moi idéal. Elle s'attache à ce qu'elle aurait voulu être et/ou ce que son entourage aurait voulu qu'elle soit, et ne parvient plus à reconnaître qui elle est vraiment.

En process communication, on parle du scénario « A quoi bon ? ». La personne se mobilise pour atteindre ses objectifs parfois au prix de sa vie

personnelle (procrastination des moments de plaisir + fatigue physique & psychique) et une fois atteints, elle ne prend pas le temps de « goûter » l'instant présent. Elle se jette corps et âme dans un nouveau projet, sans temps de pause et de récupération, cumulant de la fatigue voire du découragement car elle ne prend pas le temps de célébrer et construire sa confiance en elle. Sous stress, elle présente des signes de rigidité, un perfectionnisme invalidant et une incapacité à déléguer/faire confiance à l'Autre.

Dans l'accompagnement, la personne va ré-apprendre à se connecter à son être profond ; accéder au vivant en soi ; entrer dans un processus d'individuation à l'issue duquel il sera possible d'être pleinement soi dans sa singularité et ses aspérités.

## II - L'accompagnement des coupures

Pour accompagner et transformer ces coupures, nous proposons d'adopter une posture résolument humaniste. Dans notre vision, le burn-out vient comme un fusible sauver la personne de l'incendie général. Ainsi pouvons-nous regarder la coupure des fusibles non pas uniquement comme un syndrome pathologique mais également

comme un signe de bonne santé. Le burn-out deviendrait un appel à changer quoi dans sa vie pour n'être plus victime mais devenir auteur d'un nouveau chapitre plus épanouissant ?

C'est dans le lien que la réparation se fait ; en permettant à la personne de vivre une relation profonde et authentique.

### QUELQUES PISTES :

- ✓ Remettre du vivant dans l'accompagnement (art, corps ...)
- ✓ Favoriser les conditions de l'intersubjectivité
- ✓ Créer les conditions de la prise de recul
- ✓ S'ancrer dans l'instant présent
- ✓ Aider à reprendre le volant de sa vie (soutenir le processus d'individuation)
- ✓ Lever progressivement les résistances
- ✓ Fonctionner en réseau avec d'autres professionnels de la santé/ accompagnement
- ✓ Conduire des séances en état de profonde relaxation afin d'accompagner l'individuation

## En conclusion...

Le burn-out est une pathologie du clivage : une séparation en deux, massive, aux quatre niveaux essentiels de l'être (tête, corps, cœur, esprit).

Le clivage est un mécanisme de défense fréquent en cas de traumatisme. Les situations qui conduisent au burn-out sont de nature traumatique. La succession de stress chronique va être vécue par l'organisme comme une suite de traumatismes, un "chapelet traumatique",

que nous pourrions comparer à la torture de la goutte chinoise. S'en suit un en-

chainement de 4 coupures qui atteignent tous les niveaux de l'être : le "dénier de combat", l'anhédonie, la dépersonnalisation et la perte de foi.

Pour l'accompagnant en burn-out, il s'agit d'aider la personne à réconcilier en elle ces 2 parties vécues comme inconciliables : l'une correspondant à la réalité extérieure professionnelle à satisfaire, l'autre au besoin profond intérieur de réalisation de soi.

Synthèse de l'article co-écrit avec Michel Tanguy et Juliette Roy dans le cadre de la certification à la formation à la prise en charge du syndrome d'épuisement professionnel – Burn out auprès de l'I.F.T.S.



### Emmanuelle Weber

Coach et psychopraticienne,  
spécialiste du burn-out

06 24 33 21 46  
41 rue Richelieu 75001 Paris

inmovere.com

**InMovere**  
Coaching d'Outplacement