

■ Sabine Bataille

Se reconstruire après un burn-out

Les chemins de la résilience
professionnelle

2^e édition

Retrouvez tous nos ouvrages sur le site :
<http://www.intereditions.com>

Illustration de couverture: © magdal3na – Fotolia.com

La méthode de l'auteur, dont les tableaux RPBO,
a été déposée et fait l'objet d'un copyright.

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

© InterEditions, 2013, 2015

InterEditions est une marque de
Dunod Editeur, 5 rue Laromiguière, 75005 Paris

ISBN 978-2-7296-1489-8

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

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

SOMMAIRE

PRÉFACE	
<i>Se remettre sur les rails de la vie</i>	v

Introduction	1
<i>Comment se reconstruire après un burn-out</i>	

Première partie

LE TEMPS DU DÉCROCHAGE

La chute dans le précipice

1. UN CHAGRIN D'HONNEUR... TABOU	7
<i>Paroles de survivants</i>	
2. À VOS RISQUES ET PÉRILS	19
<i>Écouter les signaux d'alarme</i>	
3. LA CHUTE DANS LE VIDE	53
<i>Envers et contre tout</i>	

Deuxième partie

LE TEMPS DE LA RECONSTRUCTION

S'arrêter pour retrouver ses forces...

La traversée du désert

4. LA FÊLURE, LA CICATRICE	85
<i>Un coup de canif au contrat</i>	
5. LES CHEMINS DE LA RÉSILIENCE	103
<i>La méthode de reconstruction ou méthode RPBO</i>	
6. SE RECONSTRUIRE	127
<i>Les étapes à travers le temps et l'espace</i>	

*Troisième partie***LE TEMPS DU RETOUR***Remonter sur scène en se protégeant*

- | | | |
|----|---------------------------------------------|-----|
| 7. | LE TEMPS D'Y PENSER | 147 |
| | <i>L'aire de projection</i> | |
| 8. | RÉÉCRIRE LE SCÉNARIO POUR ÉVITER LA RECHUTE | 161 |
| | <i>Une nouvelle équation dans votre vie</i> | |
| 9. | NE PAS OUBLIER POUR SE PROTÉGER | 179 |
| | <i>Prévenir les rechutes</i> | |

*Quatrième partie***FOCUS SUR LA MÉTHODE RPBO***Faire son chemin de résilience et se repérer sur la matrice RPBO*

- | | | |
|-----|-------------------------------------------------------------------|-----|
| 10. | DEUX ANS APRÈS... | 197 |
| | <i>Vers un nouveau savoir indispensable en entreprise</i> | |
| 11. | MIEUX COMPRENDRE AVEC FRANCK | 205 |
| | <i>Les « Artistes... incompris »</i> | |
| 12. | MIEUX COMPRENDRE AVEC ULRIKE | 221 |
| | <i>Les « Ambitieux... désenchantés »</i> | |
| 13. | MIEUX COMPRENDRE AVEC CLAIRE | 231 |
| | <i>Les « Aveuglés du travail... des funambules en équilibre »</i> | |
| 14. | AVEC QUI FAIRE LE CHEMIN ? | 239 |
| | <i>Qui va me soutenir dans l'aire professionnelle ?</i> | |
| 15. | À QUI DEMANDER DE L'AIDE | 243 |
| | <i>Qui va me soutenir en dehors de l'entreprise ?</i> | |
| | Conclusion | 253 |
| | <i>À l'aube d'une nouvelle vie professionnelle</i> | |
| | Diaporama | 256 |
| | Mesdames et Messieurs des Directions des Ressources Humaines | 265 |
| | Quelques adresses d'urgence | 269 |
| | Vos droits face à la souffrance mentale au travail | 273 |
| | Bibliographie | 275 |
| | Liste des exercices | 279 |
| | Table des matières | 281 |

Préface

SE REMETTRE SUR LES RAILS DE LA VIE

LE TRAVAIL EST UNE VALEUR IMPORTANTE de notre société. Il est valorisé socialement et répond à de nombreux besoins : épanouissement, relationnel, espace social, appartenance, source de revenu, etc. Une bonne partie de notre éducation, notamment scolaire, est de nous conditionner à donner le meilleur de soi au travail, à faire de nous de bons soldats et à nous tenir bien droit. De façon quasi pavlovienne, nous apprenons que tout travail mérite salaire et offre la possibilité d'un retour (financier, reconnaissance ou sécurité).

Ainsi, il est facile de se faire happer à force de lutter pour essayer de ressentir le retour sur investissement. Nous glissons de l'école, aux études supérieures jusqu'au travail comme sur un toboggan, certains grisés par la vitesse... jusqu'à l'accident.

En effet, bien souvent, à aucun moment, nous avons pris le temps de ralentir afin de prendre conscience de ce qui est vraiment important pour nous. Nous avançons dans la vie avec des « il faut » et des « je dois » au lieu des « je décide » et « je choisis ». Si être adulte c'est être libre, le prix à payer est souvent d'être seul, notamment seul à prendre soin de soi, bien qu'on pourrait espérer que, dans une société humaine, les autres fassent preuve de compassion...

C'est ainsi, qu'à vouloir trop bien faire, on oublie parfois de prendre soin de celui qu'on est devenu et de réguler sa propre façon d'être présent à soi-même à travers son travail. Cette solitude

inhérente à notre essence est source d'une angoisse que nous tentons d'apaiser en trouvant une réassurance dans le regard de l'autre. Mais ce qui est important pour l'autre ne l'est pas forcément pour soi. Un collègue, un manager ou un client ne remplira jamais la fonction de réassurance d'un père, d'une mère ou d'une maîtresse d'école.

Quand on a été trop loin et que l'on s'est « brûlé » au travail, il est impossible de faire comme avant et de balayer cet accident de parcours d'un revers de la main pour recommencer tel quel. On est devenu souvent « allergique » à la façon de travailler précédente. Sortir du burn-out demande de la flexibilité psychologique, de la créativité et de l'humour face à la vie. Un aphorisme dit que « le bonheur, c'est posséder l'humour nécessaire pour surmonter les choses de la vie ». Autant de qualités difficiles à acquérir, ce d'autant que les personnes qui souffrent au travail sont souvent les personnes les plus entières qui ont mis de l'importance et du sérieux dans leur façon de faire. Plus on se tient droit, plus le moindre accident risque de nous faire chuter ridiculement à nos yeux. La machine intrapsychique à juger se met en route. Toutes nos tentatives pour nous rattraper ne font qu'aggraver nos commentaires intérieurs pour mieux nous embourber dans un sable mouvant existentiel.

Se recentrer sur soi est une question de survie pour une personne qui s'est « donnée » au travail. Cette épreuve peut aussi redonner un sens à sa vie en lui apprenant à négocier les événements de vie tout comme un surfer négocie les vagues. Pour réaliser cela, il est nécessaire de prendre de la hauteur, de lever le nez de son travail et de se délester de l'importance qu'on lui octroie afin de gagner en flexibilité psychologique pour avancer vers ce qui est réellement important pour soi.

Sabine Bataille est sociologue du travail, thérapeute, membre de l'AFTCC¹. Riche de son expérience en entreprise, de sa croyance en l'être humain, de son enthousiasme pour l'aider à réinventer sa place au travail, elle partage avec le plus grand nombre sa posture professionnelle visant à s'épanouir et à trouver du sens au travail.

1. Association Française de Thérapie Cognitive et Comportementale.

Son ouvrage est l'un des rares à traiter d'un sujet RH tabou sous l'angle de la reconstruction de l'identité professionnelle. Il constitue un superbe manuel, accessible à tous et très visuel. Le succès de sa première édition fut d'ailleurs immédiat.

Son talent pédagogique offre au lecteur un livre fonctionnel qui va au-delà de l'explication des causes du burn-out : il démontre très clairement surtout comment nous pouvons nous engager dans la construction de soi afin de se remettre sur les rails de la vie. Il va jusqu'à transcender le travail pour une quête de sens que nous cherchons tous.

Ne laissant jamais en plan le lecteur, elle lui permet de s'identifier tout en lui indiquant des voies de sortie de façon pratique.

Elle nous met aussi en garde sur les histoires que nous pouvons nous raconter dans notre tête à la sortie d'une crise, qui peuvent induire de nouvelles illusions sources de fausses bonnes solutions.

Dans sa deuxième édition comme il le fut dans la première, ce livre est un message d'espoir pour tous les travailleurs et les salariés qui se sont brûlés au travail.

Sabine Bataille aime les gens, les talents et débusquer leurs compétences. Il lui est important de proposer une démarche qui permette à chacun de faire fleurir son chemin et d'être le héros de sa vie.

Son livre vous apprendra à « planter votre tente un peu plus loin », lorsque l'endroit n'est plus adapté ; vous en sortirez plus riche et fort de votre identité.

Bonne lecture.

Docteur Jean-Christophe Seznec
médecin psychiatre, président de l'AFSCC¹

1. L'Association Francophone pour une Science Comportementale Contextuelle, dédiée à la promotion et au développement de la Thérapie d'acceptation et d'engagement (ACT) et de la Théorie des cadres relationnels (TCR). Jean-Christophe Seznec est auteur de *J'arrête de lutter avec mon corps*, PUF, 204, et de *Pratiquer l'ACT par le down*, Dunod, 2014.

Introduction

Comment se reconstruire après un burn-out

CE LIVRE CONSACRÉ AU BURN-OUT ET À L'APRÈS BURN-OUT est né du constat suivant : les étagères des librairies et les sites internet sont remplis d'ouvrages sur le stress, les risques psychosociaux et autres causes de mal-être au travail. Cependant, les écrits sur les facteurs protecteurs du travail et sur la reconstruction sont beaucoup moins prolixes. Le bon sens voudrait qu'ils en soient pourtant la suite logique.

Cet ouvrage s'adresse aussi bien aux salariés qu'aux dirigeants et sensibilisera le lecteur sur une triste réalité du monde du travail dont on parle tant de nos jours sans pouvoir en faire le tour. Il vous propose d'explorer le chemin de la reconquête de votre identité professionnelle si vous faites partie de ces nombreuses personnes ayant vécu un burn-out. Il vous sera utile également si vous pensez le frôler de près ou être en danger d'en vivre un.

Il est le résultat d'une enquête menée auprès de salariés ayant en commun ce douloureux épisode dans leur vie professionnelle. Cette enquête a été faite sur la base de ma pratique professionnelle encadrée par Laurence Servel et Norbert Alter tous les deux sociologues et co-directeurs du Master Management Travail et Développement Social de l'université Dauphine. Elle a été récompensée en mai 2012 par un prix décerné par un jury constitué des membres du

conseil d'administration de l'Anact (Agence pour l'amélioration des conditions de travail).

Les chemins de la reconstruction sont balisés à travers des témoignages de victimes de burn-out et de professionnels de la santé mentale au travail.

Un de mes premiers objectifs est de vous aider à identifier, dans votre environnement de travail (entreprise et poste occupé), les origines probables de votre burn-out pour faire en sorte que cela ne se reproduise plus.

Le deuxième objectif est de vous aider à trouver pour vous-même, parmi une galerie de témoignages, des facteurs de reconstruction efficaces tout en tenant compte de votre histoire et votre contexte personnel (âge, formation, parcours, situation familiale...).

Vous pourrez prendre conscience de votre chemin parcouru grâce aux explications, aux histoires de vie (*Storytelling*), aux démonstrations et aux exercices. Aussi avant de démarrer votre lecture, je vous invite à vous munir d'un crayon et d'un petit carnet de bord que vous pourrez emporter dans vos déplacements pour y noter les éléments marquants ou qui vous reviennent en tête. Certains exercices nécessiteront un mûrissement que seul le temps pourra mettre en relief. Ainsi en ayant toujours votre carnet de bord sur vous, vous pourrez concrètement voir d'où vous êtes parti, percevoir votre trajectoire, vos avancées ou vos prises de conscience et, qui sait, parier sur votre reconstruction. Ce carnet est le vôtre. Ce manuel est son support. C'est vous le créateur-rédacteur de votre résilience.

La pédagogie des exercices est progressive et adaptée à chaque chapitre, symbolisée par des logos.

C'est en suivant des victimes dans leur reconstruction semaines après semaines, mois après mois, années après années et grâce à elles que j'ai pu mettre à jour une cartographie de la reconstruction. Ces salariés ne se sont jamais croisés, ils ne se connaissent pas, ils exercent dans des fonctions et des secteurs différents et ont tous en commun la même cicatrice à intégrer désormais dans leur CV. Ce sont les similitudes concernant les étapes traversées autour des enjeux de leur identité professionnelle qui ont permis l'élaboration de ce modèle de reconstruction post-burn-out.

Ce livre présente donc un chemin accessible de résilience, de reconstruction sous forme de cartographie et de jalons à suivre pas-à-pas, étape par étape (chemin simplifié sous l'acronyme RPBO : Recherche Post Burn-Out). Il n'est que la photographie d'un phénomène de société. Il a néanmoins l'ambition d'éclairer le chemin vers une résilience professionnelle nécessaire pour ne pas être exclu du marché de l'emploi.

Les différents types d'exercices



Exercices d'auto-coaching.



Exercices de compréhension du contexte et des relations interindividuelles.



Exercices de compréhension de vos émotions et réactions sensibles.



Exercices d'ancrage de vos atouts, forces, plus-value qui sont uniques.



Exercices pour repérer les alertes et mettre en place vos alarmes personnelles.



Niveau de difficulté de l'exercice.
(facile à très difficile)

Partie

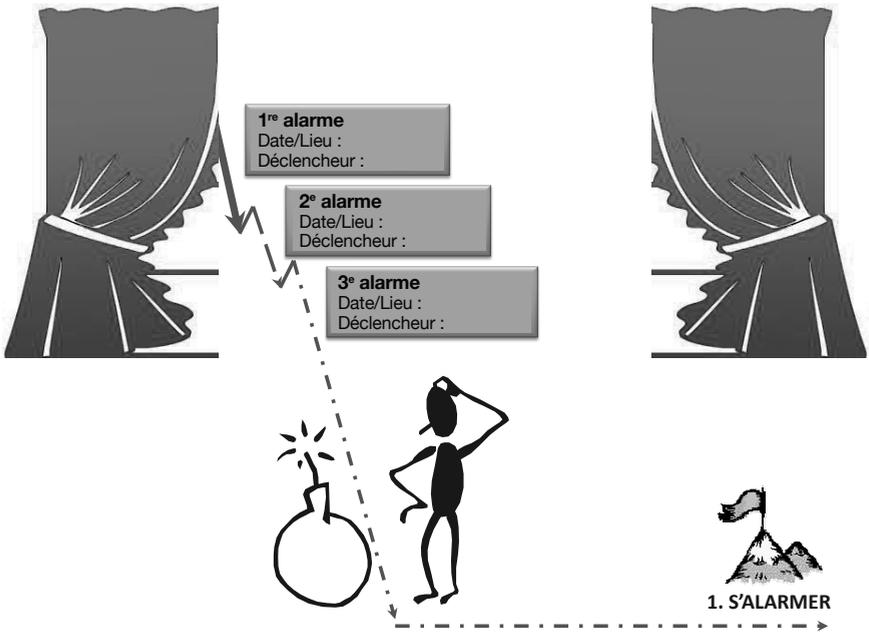
I

LE TEMPS
DU DÉCROCHAGE

La chute dans le précipice

« Nous courons sans souci dans le précipice après que nous avons mis quelque chose devant nous pour nous empêcher de le voir. »

Blaise Pascal



1

UN CHAGRIN D'HONNEUR... TABOU

Paroles de survivants

TENIR LA DISTANCE DANS LA DURÉE

Il ne se passe plus un jour sans que les médias ne parlent d'un cas de suicide. Quel que soit le secteur d'activité (commerce, industrie, services...), des entreprises sont montrées du doigt (Renault, Orange, Peugeot, La Poste...). Les spécialistes de la prévention de la santé au travail, les chercheurs en sciences sociales, mais aussi les experts en droit social et autres préventeurs ou consultants spécialisés s'interrogent sur ce fait de société qui n'est pourtant pas nouveau. Le sujet du burn-out ou de l'épuisement professionnel fait couler beaucoup d'encre et démontre les dysfonctionnements dus aux conditions de travail et à la pression sur la charge de travail imposés par la logique gestionnaire et actionnariale.

Les médias dénoncent les conséquences funestes et dramatiques du travail, certains auteurs osent faire connaître et défendent les principes protecteurs du travail dans la prévention de la santé mentale grâce à l'activité même de travail¹. Malgré les affres du monde de l'emploi, le travail offre la possibilité de se réaliser et est par conséquent un facteur non négligeable dans la prévention

1. Clot Y. *Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux*. La Découverte, 2010.

des risques psychosociaux. Or cette problématique de la place qu'occupe le travail dans la vie de chacun (salariés, managers, responsables, directeurs, clients ou fournisseurs...) est d'autant plus urgente et stratégique à cerner qu'elle émerge dans une actualité légale qui oblige à l'allongement de la vie professionnelle pour tous (loi du 9 novembre 2010, n° 2010-1330 sur la réforme des retraites). Aujourd'hui l'urgence est de savoir et de pouvoir tenir la distance dans la durée, tant au niveau de votre employabilité, que de votre motivation ou du sens que vous chercherez à travers votre travail jusqu'à 62 ans minimum. Les dossiers concernant ces obligations légales et autres plans senior fleurissent sur les bureaux des directeurs des ressources humaines. La loi précise que les entreprises de 50 salariés et plus, dont au moins 50 % des effectifs sont exposés à certains facteurs de risques, doivent être couvertes par un accord ou un plan d'action de prévention de la pénibilité¹.

Cependant, si le sujet de l'usure professionnelle fait massivement plancher les groupes de travail à la demande des pouvoirs publics (comme par exemple la gestion des âges et les seniors, la pénibilité et les risques d'exposition à des agents toxiques ou cancérigènes, ou encore la parité homme/femme), la fatigue et l'usure professionnelle sur le plan de la santé mentale des salariés restent en second plan et n'obligent aucunement les entreprises à y consacrer un temps de réflexion précisément. Quant au bien-être ou pire (!) le plaisir au travail, ils seraient un luxe inavouable dont les risques psychosociaux devraient nous préserver. De plus, leurs contours sont difficiles à délimiter sans un regard ou une approche pluridisciplinaire. Pourtant les manifestations de leurs symptômes paraissent évidentes aux salariés concernés, mais également à ceux qui les côtoient au quotidien (managers, collègues, clients, amis, famille...). Ainsi les entreprises apprennent en même temps que leurs salariés, sur le terrain et face aux drames et aux tempêtes qui les heurtent de plein fouet.

Alors, bien que les charges cognitives, mentales et émotionnelles dans certaines fonctions et emplois (comme dans le secteur sanitaire

1. Ce dispositif est en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2012 et un délai de six mois a été accordé aux employeurs pour se mettre en conformité.

ou social, de l'enseignement, de la police, ou des services)¹ soient des risques connus et dénoncés depuis plusieurs années, ceux-ci restent sous-évalués et trop souvent encore considérés comme un stigmate ou une faiblesse individuelle plus qu'organisationnelle. Rares sont les entreprises et les consultants pilotant des groupes de travail autour de l'évaluation de la charge de travail et encore moins autour du délicat rapport entre la charge socio-cognitivo-comportementale, équilibre délicat à conserver de nos jours dans les entreprises et dans nos vies globalement². Pourtant des modèles existent comme nous le verrons, mais ils ne suffisent pas à prendre en compte la complexité des situations humaines et collectives.

Or, il est urgent de s'y attarder et d'y réfléchir, car les conséquences de ces déséquilibres touchent l'ensemble des salariés toutes catégories d'âges confondues. Nul besoin d'attendre d'être senior, ni d'être exposé à des facteurs de risques chimiques cancérigènes pour connaître la pénibilité et l'usure professionnelle prématurée. Elle n'est pas définie de la même façon, ni surveillée autrement que par le principe de bon sens. Pour tous ces salariés qu'on pourrait qualifier péjorativement d'intermédiaires (c'est-à-dire considérés implicitement comme non prioritaires parce qu'ils ne sont ni seniors, ni en usure professionnelle, ni en environnement physique agressif au sens strict de la loi 4121-3-1 du code du travail), il n'y a d'autre loi que celle du plus fort.

Aujourd'hui, cette loi de la jungle professionnelle fait des ravages et entame les motivations et le sens au travail des salariés bien avant leurs 45 ans. Les effets sont dévastateurs et, nous le verrons, irrémédiables au niveau individuel (en termes de conséquences sur leur carrière et leurs ambitions) mais aussi au niveau collectif (en termes de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences pour les Directions des Ressources Humaines). Les conséquences sont graves car elles s'installent dans un cercle vicieux. Le mot « ressource » humaine au singulier prend tout son sens pour un

1. Buscatto M., Lorient M. et Weller JM. – *Au-delà du stress au travail. Une sociologie des agents publics au contact des usagers*. Eres, 2008.

2. Chantal Matima Sergent, *Les Echos*, « La charge de travail, une bombe à retardement ? », 29/02/2013.

« à venir » au pluriel. Il est urgent d'en prendre conscience, de formaliser les réflexions et d'éviter le pire... Sans aller jusqu'à parler de saccage du capital social de l'entreprise, les ressources humaines de demain, (comme celle de la planète par analogie), ne sont pas illimitées. La notion de développement durable se conjugue aussi bien au présent pour un salarié, qu'au futur pour le collectif de l'entreprise. C'est à nous tous de préserver ces ressources humaines, de nous protéger les uns les autres et d'alerter si nécessaire comme la loi le prévoit.

LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL

Les recherches sur les origines du stress en entreprise, les raisons de la baisse collective des motivations ou de l'augmentation des congés maladie sont certes très bien menées et très utiles pour repérer les symptômes du mal-être pour mettre des mots sur les maux du travail, mais serait-ce à ce point tabou que de parler de résilience et de bien-être au travail ? Sans aller jusqu'au « *well being* », ce nouveau concept RH anglo-saxon ayant un peu de mal à s'imposer en France, quels mots choisir pour évoquer la recherche de la qualité de vie au travail et de l'épanouissement au travail, la quête de sens, de valeurs ou d'intérêts et *a minima* de reconstruction de soi par le travail quand celui-ci a trop fait souffrir ? Est-ce que la qualité de vie au travail est inaccessible *a priori* ou *a posteriori* ? Si la souffrance au travail n'est plus taboue, le plaisir, lui paradoxalement, l'est encore, alors qu'il est une source de construction de soi et une condition du désir de travail et d'engagement.

Alors comment être certain que les salariés se remettent d'un épuisement professionnel ? Comment mettre à jour la résilience professionnelle après un investissement personnel et professionnel au-delà du raisonnable dans une organisation qui ne cesse de changer les règles du jeu ? Comment faire face à la perte de repères ? Comment adapter ses ambitions, ses motivations tout en sécurisant sa trajectoire professionnelle ?

L'organisation change, les salariés s'adaptent comme ils peuvent, certains le font au prix d'efforts importants, d'autres craquent,

certains voient leurs collègues tomber, parfois se relever, certains partir de leur gré et d'autres malheureusement ne jamais revenir... Ainsi, peut-on s'interroger sur le *syndrome du survivant décrit par D. Noer*. Épargnées, oubliées, repliées, isolées, démissionnées, abîmées, blessées... : que deviennent ces victimes du travail ?

C'est ce que j'ai voulu savoir. Après les avoir retrouvées, ou tout simplement croisées, lors de colloques, séminaires, ou entretiens professionnels, je les ai interviewées, non pas sur les épreuves qu'elles avaient traversées, puisque des rangées entières y étaient consacrées dans les librairies et sur Internet, mais plutôt sur *les étapes et les paliers de reconstruction* qu'elles ont gravis. Plus que le « pourquoi » on s'épuise au/par le travail, c'est le « comment » on arrive à se reconstruire professionnellement qui a guidé ma curiosité.

Ces hommes et ces femmes, tels des guerriers survivants de leur vie professionnelle m'ont ainsi raconté leurs histoires. Ils m'ont évoqué leurs souvenirs et la façon dont ils sont sortis de la spirale infernale de l'épuisement professionnel. Certains d'entre eux ont retrouvé le feu sacré après leur burn-out. D'autres malheureusement pas encore. Ils gardent tous des cicatrices de cet épisode de leur vie. Mais ils ont le choix de repartir sur de nouvelles bases. Tous ont eu ce choix grâce à leur burn-out. Certains diront même étrangement que leur burn-out leur a sauvé la vie ! Les épreuves furent longues, décourageantes et la traversée du désert éprouvante. Certains aujourd'hui arborent fièrement le symbole du Phœnix renaissant de ses cendres. Alors, pourquoi pas vous ?

Il faudra du temps pour digérer, intégrer et, je vous le souhaite, sublimer cet épisode difficile voire traumatisant pour certains. Peut-on oublier ou est-ce préférable au contraire de se souvenir pour ne jamais oublier ? Vous trouverez vos propres réponses à travers les témoignages des personnes entendues dans le cadre de cette enquête. Vous construirez vos propres solutions à travers votre lecture, à votre rythme sur plusieurs semaines, plusieurs mois, peut-être plusieurs années. Vous pourrez arrêter librement la lecture de ce manuel à une étape et la laisser mûrir. Vous verrez que certaines étapes mettront plus de temps que d'autres. Elles dépendent bien évidemment de votre vécu : plus votre burn-out aura pris de temps, plus votre remontée sera longue aussi. Certaines étapes pourront s'enchaîner,

d'autres nécessiteront une pause. Vous trouverez des indications dans ce livre, mais libre à vous d'avancer à votre rythme.

Une petite mise en garde

- Revenir sur les lieux du travail ne sera pas facile.
- Votre engagement et votre motivation vont changer radicalement.
- Il y aura toujours une épée de Damoclès au-dessus de votre tête.
- Les rapports aux collègues, à la hiérarchie, vont être modifiés.
- Votre avenir professionnel va être irrémédiablement revu et corrigé.
- Votre burn-out fait désormais partie de votre CV.
- Votre burn-out va influencer votre trajectoire professionnelle et personnelle.

Rien d'anormal à ce que vous laissiez ce livre quelque temps de côté pour le reprendre plus tard. C'est le temps de l'appropriation nécessaire. Si des chapitres réveillent de mauvais souvenirs ou épisodes professionnels, laissez tomber la lecture momentanément, c'est qu'il est encore trop tôt. Prenez votre temps. Chaque chose acquise restera. Rien ne repartira en arrière. Le pire est derrière vous. Vous ne perdrez rien à avancer lentement. Il est même urgent d'avancer doucement dans les cas de burn-out. Tous les témoignages vont dans ce sens. Le temps de la reconstruction vous fera connaître des périodes de doutes et de déception, c'est malheureusement vrai aussi. Nos témoins ne diront pas le contraire. Il n'y pas de guérison immédiate et pas de guérison tout court, car ce n'est pas une maladie, c'est un épuisement, un traumatisme pouvant générer une maladie. La vie n'a qu'un sens et comme eux vous ne pouvez qu'avancer vers le futur. Si vous ne pouvez pas maîtriser le temps, le seul paramètre que vous pouvez choisir de respecter est votre propre rythme et vous seul pouvez le connaître... *a posteriori* et grâce aux épreuves que vous venez de vivre. Ne laissez personne vous presser, vous opprimer pendant ce temps de lecture et de reconstruction. Ce moment est à vous, rien qu'à vous. Les chrysalides n'aiment pas qu'on les aide, c'est même néfaste pour elles. Ne vous mettez pas en danger une seconde fois. Acceptez que le temps fasse son office... et c'est vous qui prendrez un nouvel envol. Vous avez

essuyé des tempêtes, votre bateau a pris l'eau, mais il est toujours à flot. Maintenant gardez le cap. Faites-vous confiance. Un pas devant l'autre ; à chaque jour suffit sa peine.

Nous verrons que, si la place du travail dans votre vie bouge irrémédiablement à l'issue de votre burn-out, la finalité et le sens au travail que vous avez toujours visés resteront dans leur droite ligne de mire. Vous ne changerez pas tant que ça au fond de vous, au contraire vous allez redécouvrir des choses que vous aviez sans doute perdues de vue. Je pense surtout aux valeurs intrinsèques, celles qui font de vous quelqu'un de bien et d'appréciable. Ces valeurs enfouies sont un trésor, une pépite au fond de votre mine de charbon. Il vous incombera d'aller les rechercher et de les faire briller comme des diamants en ressortant votre visage à la lumière. Une traversée de votre tunnel sera l'épreuve nécessaire pour retrouver ou redécouvrir du bon sens et repartir sur de bonnes bases plus éclairantes.

L'IMPLICITE

Storytelling

- Je viens vous voir car cela fait un moment que je me dis que je devrais faire un bilan de compétences.
- Ah bon ? Et cela fait combien de temps que vous y pensez ?
- En fait, ça fait un moment déjà, je suis en arrêt maladie depuis mon burn-out et mon médecin dit que je devrais penser à reprendre mon poste maintenant, mais je n'en ai pas l'énergie et j'en fais même des cauchemars la nuit !
- Ah effectivement, cela semble être encore anxiogène pour vous si je comprends bien.
- Oui beaucoup, et je ne comprends pas comment j'en suis arrivé là, moi qui adorait mon job. Je ne me sens plus capable de m'investir à fond dans une nouvelle activité professionnelle.
- Qu'attendez-vous dans ce cas d'un bilan de compétences ?
- Qu'il m'aide à y voir plus clair. Qu'il m'aide à trouver des pistes pour changer de vie. Je crois que je dois me reprendre en main, mais je ne sais pas par où commencer, ni ce qu'il est possible de faire.

Derrière une demande de bilan de compétences se cachent beaucoup de choses. Vouloir changer de poste, changer de fonction, évoluer, partir, réfléchir, changer de vie... masque souvent un besoin prioritaire sous-tendu par le mal-être d'un salarié en souffrance. Parfois les faits sont très explicites mais, paradoxalement, n'évitent pas la complexité.

Storytelling

- Je viens vous voir car j'aimerais changer de métier.
- Avez-vous une idée de ce que vous voudriez exercer comme nouveau métier ?
- Non, mais n'importe quoi ! Tout sauf ce que je fais actuellement !
- Qu'est-ce qui ne vous convient plus dans votre métier actuel ?
- ... Et bien je n'en peux plus, je suis à bout, ça se passe mal en ce moment dans ma boîte et j'ai un collègue qui vient de faire une tentative de suicide en allant chez un client. Je comprends son geste avec la pression qu'il y a ici. Je crois que je suis en train de craquer... moi aussi. J'ai peur et je n'ai pas envie d'y retourner.

Qu'il s'agisse d'une urgence, d'un appel au secours ou d'absence de motivation temporaire, de non-sens plus profond, de crise existentielle de milieu de vie, de déception dans sa carrière, la problématique centrale et la question de fond concernent la dynamique en berne de l'individu et sa santé au travail. Au-delà d'une exploration ou d'un simple bilan, comment réenclencher l'intérêt et le sens pour un travail qui vous a détruit à petit feu ?

TOUCHE PLURIDISCIPLINAIRE : FAIRE RÉFLÉCHIR PLUSIEURS CERVEAUX

La question du sens au travail, comme les questions d'identité professionnelle ou de posture métier sont des problématiques complexes car elles sont à la croisée de plusieurs chemins et cristallisent plusieurs enjeux traités par des disciplines différentes. Seule une approche pluridisciplinaire peut être efficace pour évaluer les risques psychosociaux au travail. Pour accompagner une personne qui manifeste des symptômes de souffrance au travail, la médecine et la psychologie du travail sont incontournables au

début. D'autres disciplines peuvent dans un second temps apporter un appui méthodologique supplémentaire à la reconstruction de l'individu.

Tableau 1.1 – À qui s'adresser ?

Vous voulez...	Adressez-vous à...
Changer de métier	Consultant en orientation
Changer de secteur d'activité	Consultant en mobilité
Faire un bilan de vos compétences	Consultant en mobilité Centre de bilan Consultant en orientation
Trouver un nouveau poste	Consultant en recrutement
Parler de la souffrance au travail (en dehors de l'entreprise)	Psychologue, psychiatre, médecin généraliste
Parler de la souffrance au travail (dans l'entreprise)	Manager de proximité ou DRH, IPRP, assistante sociale Médecin du travail, collègue, IRP, DP
Réfléchir à un mieux-être au travail	Thérapeute, Psychologue du travail, psychologue comportementaliste, coach, consultant

DP : délégué du personnel ; IPRP : intervenant en prévention des risques professionnels ; IRP : instances représentatives du personnel.

Un éclairage méthodologique peut être donné par les professionnels du conseil en gestion de carrière (cabinet de conseil) ; une redécouverte de vos motivations par les professionnels de l'orientation professionnelle (psychologue du travail ou consultant spécialisé) ; une quête de sens au travail par les spécialistes de l'humain (psychologie existentielle, coaching, thérapie comportementale...).

Toutes les approches sont compatibles dans une logique de bon sens. Bien que la souffrance physique soit reconnue et largement acceptée, il n'en est pas de même de la souffrance morale, mentale ou cognitive qui peut être sous-évaluée car elle est difficilement objectivable. Le tabou régnant autour de la santé mentale n'incite pas toujours les personnes à en parler. Néanmoins, d'ici 2020 l'OMS prévoit que les premières causes d'arrêts maladie seront dues à ce