

**Fabian JEKER**

Psychologue



Propos  
recueillis par  
**Véronique  
HÄRING**  
conseillère  
conjugale

## Le burnout: un appel au changement!

**Le burnout, défini communément comme «un syndrome d'épuisement professionnel consécutif à un stress au travail» est devenu aujourd'hui tristement à la mode. Comment comprenez-vous ce phénomène?**

Le terme de «maladie du siècle» est effectivement souvent employé. Tous les magazines en parlent. Or, on sait bien que plus on parle d'un thème plus il y a de gens qui se reconnaissent et se sentent concernés. Dans le cas du burnout, ce phénomène est intensifié par le fait qu'il n'y a pas, à ce jour, de consensus sur la définition de ce syndrome: le burnout est-il une maladie en tant que telle ou plutôt une forme de dépression ou encore un trouble de l'adaptation? Comme, aujourd'hui, il n'y a pas encore de consensus sur le concept de burnout, cette étiquette est parfois attribuée à d'autres types de troubles, comme par exemple un épisode dépressif.

**Quelle est l'origine de ce concept?**

C'est le psychologue Herbert Freudenberger, qui, le premier, dans les années 70, a nommé «burnout» ce syndrome d'épuisement professionnel psychique,

physique et émotionnel avec une sensation d'être consumé de l'intérieur, consécutivement à un stress intense et répété dans le cadre du travail. Il a noté des troubles associés tels que des signes de dépersonnalisation, de réduction de l'accomplissement personnel, une attitude de distanciation, de démotivation, d'ennui vis-à-vis du travail avec une baisse d'estime de soi et un sentiment d'échec.

**A son origine, le concept de «burnout» a donc été associé exclusivement au travail?**

Oui, à mon avis un peu précipitamment, car des recherches sur les effets d'une exposition à des stress prolongés dans d'autres contextes avaient déjà mis en évidence des signes similaires à ceux décrits par Freudenberger. Était-ce vraiment nécessaire de créer un nouveau concept?

**Certains de ces symptômes se retrouvent aussi dans des problématiques de dépression?**

Oui, mais Freudenberger à l'époque, ne mentionne pas la dimension de tristesse. Il décrit vraiment des gens devenant plus distants, agressifs, difficiles à vivre, fatigués, épuisés, vidés de leur énergie. Cependant, la

recherche actuelle met quand même en évidence un lien étroit entre le stress et la dépression, le stress pouvant générer des symptômes dépressifs<sup>1</sup>. Ce qui explique pourquoi beaucoup de symptômes du burnout se retrouvent dans ceux de la dépression et que, quand le burnout est sévère, on ne peut plus le différencier de la dépression. On ne peut donc plus parler de burnout. Ce n'est pas tenable, à mon sens, du point de vue nosologique. Si tout le monde ne partage pas cet avis, le consensus est meilleur, en revanche, au niveau de la médication, qui est généralement la même dans les deux cas: des anti-dépresseurs.

**Le terme de burnout serait donc appelé à disparaître?**

Non, je pense qu'il a encore de beaux jours devant lui, même si on arrive à l'objectiver comme étant une dépression ou un trouble de l'adaptation, car dans le regard social «faire un burnout» est connoté plus positivement. Les personnes souffrant d'un trouble de la personnalité peuvent connaître des états d'épuisement au travail en lien avec des difficultés interpersonnelles ou l'image de soi. En rai-

1. - [www.noburnout.ch](http://www.noburnout.ch)

- Bianchi, R., Schonfeld, I. S., & Laurent, E. (2016). Burnout et dépression, entre normal et pathologique? Histoire d'une différenciation hasardeuse. In E. Laurent & P. Vandel (Eds.), De l'humeur normale à la dépression en psychologie cognitive, neurosciences et psychiatrie (pp. 75 - 93). Brussels, Belgium : De Boeck Supérieur.



son de cette connotation plus positive, il est plus facile d'accepter d'avoir «fait un burnout» que de se questionner sur son fonctionnement personnel. Ceci d'autant plus si le milieu professionnel ou médical avance l'hypothèse du burnout.

**L'idée est-elle que la personne tombe malade parce qu'elle s'est sacrifiée pour son travail plutôt que parce qu'elle est «faible» ou «manque de volonté» par exemple?**

En effet. Cela ne minimise en rien la souffrance des personnes qui en sont atteintes et il est très important que leur épuisement soit reconnu, notamment par leur médecin. Le diagnostic de burnout peut être un premier pas vers un travail plus approfondi pour comprendre comment la personne en est arrivée à s'épuiser ainsi. Il peut y avoir diverses problématiques sous-jacentes, comme une dépression, un trouble de l'adaptation ou encore un trouble de la personnalité, qui pourront être abordés avec un psychothérapeute.

**Certaines personnalités sont-elles plus exposées que d'autres au burnout?**

Oui, par exemple, les personnes ayant une tendance à se soumettre aux autres, fatalistes, qui pensent «à quoi bon me plaindre, ça ne changera rien...» ou les idéalistes qui se retrouvent souvent dans les professions d'aide et qui se sacrifient pour aider les autres, négligeant jusqu'à l'épuisement leurs besoins de repos ou de se ressourcer. On peut également mentionner les perfectionnistes qui n'arrivent plus à trouver le bon compromis entre «le temps consacré au travail» et «la qualité du travail fourni» et qui vont se tuer au travail, dormir au bureau, pour rendre un rapport parfait le lendemain à leur chef.

**Les personnes qui ont de la peine à s'affirmer sont-elles aussi des candidates au burnout?**

Oui, si je n'ose pas poser mes li-

mites, dire «non» à mon chef ou qu'un besoin de reconnaissance me conduit à tout faire pour lui plaire, je risque sérieusement de faire un «burnout». Souvent ces personnes vivent dans la crainte de perdre leur emploi si elles se permettent de dire «non».

**C'est, parfois, objectivement le cas!**

Oui, mais cela peut aussi être de l'ordre de la croyance et engendrer des malentendus. Le patron ne peut pas, d'emblée, savoir que son employé souffre d'un déficit d'affirmation de soi. Donc, il le voit dévoué, capable de fournir une masse de travail hors du commun. Il est satisfait. C'est seulement le jour où l'employé commence à mettre ses limites, à dire «non», à exprimer sa fatigue, qu'il peut prendre conscience des limites de son employé et ajuster ses demandes.

**Quelles sont les conditions pour faire un burnout?**

On estime aujourd'hui qu'il faut en tout cas six mois de stress chronique, répété et intense pour qu'un burnout se mette en place. En-dessous de cette durée, les individus ont normalement suffisamment de résilience pour encaisser le stress.

**Un burnout peut-il se manifester de manière très brutale, comme tout à coup ne plus réussir à se lever un matin?**

Oui, tout à fait, les signes précurseurs ne sont pas toujours correctement perçus. J'ai rencontré des gens qui, soudain, n'arrivaient plus à mettre un DVD dans le lecteur de leur ordinateur ou qui s'étaient perdus en rentrant chez eux alors qu'ils prenaient le même chemin depuis quinze ans. Pourtant, avant d'entrer dans le burnout, il y a des signes précurseurs comme un repli sur soi, un surinvestissement dans le travail. La personne se rend compte qu'elle n'en peut plus, mais elle essaie encore, elle fait un dernier effort, y met toute l'énergie qui lui reste, en vain, puisqu'elle est déjà dans sa phase d'épuisement.

**Quel est le délai de récupération d'un burnout?**

Plus la période pendant laquelle un employé est soumis à ce stress

chronique et répété est longue, plus le délai de récupération psychologique et physiologique est long. Il faut, en général, plusieurs mois pour qu'un organisme qui a été «grillé» se régénère. Et si la personne tarde à demander de l'aide, le temps de récupération est allongé avec le risque de développer d'autres problématiques.

**Ce temps de récupération peut être mal compris par l'entourage?**

Oui, parce que les maux psychiques ne se voient pas et sont souvent associés à une question de volonté. C'est plus simple d'avoir un bras cassé parce que ça se voit, les gens peuvent plus facilement comprendre, faire preuve d'empathie et être patients.

**Bien que certains facteurs personnels prédisposent au burnout, ne pensez-vous pas que le monde du travail a beaucoup changé et que la pression s'est intensifiée au point de générer une véritable souffrance dans le cadre professionnel?**

C'est vrai que le monde du travail a changé. Les attentes sont différentes et il règne un sentiment d'insécurité beaucoup plus important qu'autrefois où on pouvait faire toute une carrière dans la même entreprise. Quand on obtenait un statut de fonctionnaire, c'était la panacée et même si le travail n'était pas épanouissant, on s'en contentait, car la sécurité de l'emploi était une valeur reconnue. Aujourd'hui, on attend du travail qu'il soit une source d'épanouissement, de réalisation de soi. Mais on est loin de la petite entreprise familiale où les employés avaient un contact personnalisé avec le patron. Les entreprises sont de plus en plus grandes et de plus en plus anonymes, dirigées par des gestionnaires que les employés ne connaissent pas.

**Cet anonymat ne renforce-t-il pas le sentiment d'insécurité?**

Oui, c'est ce qu'on peut constater, en effet. Aujourd'hui, être un employé qualifié et compétent, n'est plus un gage de sécurité d'emploi. Il faut être le meilleur et



de plus en plus flexible, la compétition augmente. Dans certains domaines, le *turn over* est énorme, tout particulièrement quand le travail demande peu de qualifications, et les employés épuisés sont facilement remplacés parce qu'il n'y a pas de difficulté à embaucher.

### **La nature du stress n'a-t-elle pas également changé ?**

Les causes du stress ont changé. Rappelons brièvement que le stress est une réaction physiologique et psychologique de l'organisme face à une menace, un changement dans l'environnement pour mobiliser rapidement les ressources nécessaires pour y faire face et s'adapter pour survivre. Cette réponse de stress s'est mise en place au cours de l'évolution alors que nous étions surtout confrontés à des stressseurs physiques: un prédateur, un incendie, une attaque de la tribu voisine, etc... un événement extérieur qui exige, pour survivre une mobilisation rapide et efficace des ressources, notamment physiques, de l'organisme. La réaction de stress chez les animaux sauvages, par exemple, les aide à fuir les chasseurs ou à combattre les prédateurs. Or, aujourd'hui, nous sommes beaucoup plus confrontés à des stressseurs psychiques. La réaction de stress est toujours la même, mais la réaction physique ne peut plus s'exprimer comme auparavant. La réponse d'attaque ou de fuite est inadéquate à la plupart des situations de la vie courante, c'est pour cela qu'elle se traduit aujourd'hui par des réactions d'agressivité ou de passivité, qui n'évacuent pas les hormones du stress comme une réaction physique.

### **Les hormones de stress s'évacuent-elles mieux grâce à une activité physique ?**

Oui, aujourd'hui, la réaction de stress est moins liée à un danger qu'il faut fuir, un stressseur physique qu'à des stressseurs psychiques comme, par exemple,

des pensées négatives qu'on peut difficilement fuir ou attaquer. Par exemple, si votre téléphone sonne et que votre supérieur vous convoque, toute une série de ruminations anxieuses vont se déclencher: «Pourquoi mon patron me convoque-t-il dans son bureau? Que vais-je faire si je perds mon job? N'ai-je pas été assez performant ce mois-ci? Vais-je devoir fournir davantage d'efforts encore... rentrer plus tard le soir? Comment vais-je m'organiser pour aller chercher mon enfant à la crèche si je dois travailler plus tard?...». Après une journée au bureau, confronté à ce type de facteurs de stress, vous rentrez chez vous, fatigué, vous ne pensez qu'à vous détendre devant la télé, vous essayez de dormir, mais votre corps reste tendu parce que cette tension n'a pas pu être évacuée par une activité physique et que les ruminations peuvent se poursuivre...

### **On entend dire parfois qu'il y a de bons et de mauvais stress. Qu'en pensez-vous ?**

Le stress est une réaction physique et psychique de l'organisme face à une menace perçue. Que la réaction de stress soit bien vécue (je recherche des sensations fortes dans un parc d'attraction) ou non (je suis convoqué par mon patron sans explication), la charge allostatique - cumul dans le temps des conséquences négatives du stress sur l'organisme - qu'endure le corps pour pouvoir continuer à fonctionner et à s'adapter est la même. Par contre le discours interne en résultant est différent.

### **La famille pourrait-elle aussi être une source d'un stress intense et répété, comme l'est celui qui conduit au burnout professionnel? On entend de plus en plus le concept de «burnout parental» par exemple ?**

Oui. Si je suis mère célibataire ou simplement femme au foyer et que je dois m'occuper de plusieurs enfants, vifs, agités, qui me prennent tout mon temps, et qu'il est attendu de moi que la maison soit propre, les enfants bien éduqués, le repas sur la table quand le mari rentre le soir, sans

recevoir forcément de remerciements pour tout ça - la reconnaissance est un facteur de réduction de risque du burnout -, quelle est la différence entre ce stress-là et le stress du travail ?

### **Et comme nous ne sommes pas des êtres cloisonnés, on peut bien imaginer qu'une personne soumise à un stress intense dans une des sphères de sa vie, par exemple au travail, ne sera pas au sommet de sa forme et de sa disponibilité quand elle rentre à la maison? A l'inverse, une mère déjà épuisée dans sa vie de famille aura peut-être de la difficulté à être concentrée et performante à son travail ?**

Le stress fait effectivement tache d'huile. Si j'ai des tensions avec mon employeur ou mes employés où vais-je les évacuer? Eventuellement dans mes loisirs, avec mes amis, mais peut-être aussi en famille. Si mes proches sont aussi là pour m'aider à évacuer ces tensions, ils ne peuvent le faire en permanence. A l'inverse, si j'ai des soucis conjugaux, familiaux, je peux tendre à évacuer ma tension au travail avec des répercussions négatives dans mes relations avec ma hiérarchie ou mes collègues, par exemple.

### **Par quel bout prendre le problème quand on en est là ?**

Si vous parlez du lien entre les tensions au travail et dans la famille, la question est toujours la même: est-ce j'ai des problèmes au travail, parce que j'ai des conflits dans mon couple ou dans ma famille? Ou est-ce à cause des problèmes que j'ai dans ma famille, que j'ai des problèmes au travail? Y a-t-il un lien entre les deux? Est-ce juste moi qui vais mal et qui génère des problèmes dans les différentes sphères de ma vie? Quelle que soit l'origine, à un moment donné, il y a un trop plein, un épuisement général, la personne ne peut plus s'adapter, est débordée par le stress et il va falloir agir à différents niveaux.

### **Quels sont les signes qui doivent alerter l'entourage ?**

J'ai mentionné plus haut les symptômes observés par Freudenberg dans le monde du travail, ainsi que le surinvestissement



ment dans le travail qui précède l'entrée dans le burnout. Dans le cadre familial, il y a également ce désengagement de la personne vis-à-vis de la vie sociale et familiale. L'entourage peut ressentir une distance progressive instaurée par la personne concernée par le burnout, malgré elle. Les tentatives de dialogue pour la comprendre et l'aider sont mal vécues et suscitent des réactions agressives et un repli sur soi. Il n'y a plus vraiment de « bon moment » pour dialoguer.

**Malgré une sincère bonne volonté et beaucoup d'empathie, l'entourage ne peut-il pas, lui aussi, atteindre des limites, chacun ayant son propre stress à gérer ?**

Effectivement, si je rentre de temps en temps épuisé après une dure journée, mon ou ma partenaire peut m'apporter un soutien. Mais si tous les soirs, pendant des mois, je rentre déprimé, il faut bien imaginer que l'autre, qui a aussi une tolérance limitée, va s'user et que des tensions vont apparaître. Souvent, il y a aussi les enfants qui, légitimement demandent, de l'attention, et cela peut devenir extrêmement difficile à vivre pour une personne épuisée. Je pense à un exemple dans lequel beaucoup se reconnaîtront sans doute : une mère en congé maternité, qui, toute la journée, s'est occupé de son bébé sans avoir une minute pour elle. Elle attend avec impatience le retour de son conjoint pour avoir enfin ce temps pour elle et, dès qu'il franchit le pas de la porte, elle lui remet le bébé dans les bras. De son côté, le conjoint, qui a travaillé toute la journée, attend avec impatience ce moment où il va rentrer pour décompresser et au lieu de cela se retrouve avec un bébé qui pleure, qu'il faut peut-être nourrir, changer, etc... et une femme qui ne rêve que de repos et de bouffée d'oxygène. Il n'est pas rare d'entendre, alors, des propos du type « comment peux-tu me demander ça, à moi, qui ai travaillé

comme un fou toute la journée alors que toi tu es en congé... ? Je suis trop fatigué pour le faire, fais-le donc toi-même ! »

**Ah oui, là c'est la voie royale vers le conflit !**

Oui, mais cette incompréhension des besoins mutuels est plus fréquente qu'on ne l'imagine. Alors, si déjà, je vais mal au travail, ou si je suis au bout du rouleau à la maison, comment vais-je trouver les ressources nécessaires pour gérer encore ce conflit avec mon partenaire ?

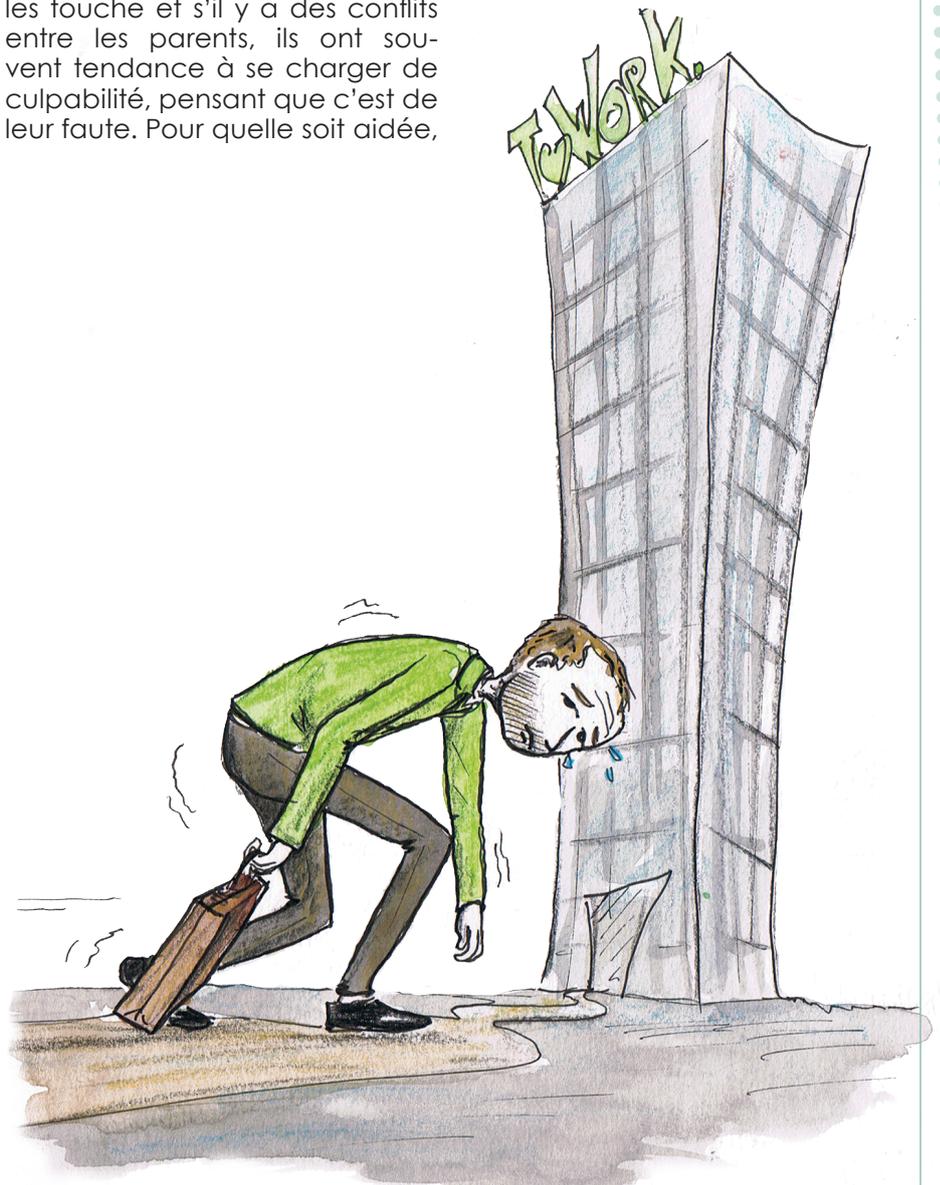
**Que faire pour aider quelqu'un qui est épuisé ?**

Il faut, sans hésiter, l'inciter à consulter au plus vite un professionnel. Il faut absolument éviter de s'épuiser soi-même pour aider quelqu'un qui est épuisé. Cela protégera aussi les enfants s'il y en a, car le stress ambiant les touche et s'il y a des conflits entre les parents, ils ont souvent tendance à se charger de culpabilité, pensant que c'est de leur faute. Pour quelle soit aidée,

il faut également que des changements concrets soient mis en place dans la vie de la personne concernée par l'épuisement (diminution de la charge de travail, aide au ménage, ...)

**Pour revenir dans le monde du travail, n'y a-t-il pas une responsabilité partagée entre l'employé et l'entreprise quand survient un burnout ?**

Oui, bien entendu, ça va dans les deux sens : l'employé ne peut pas dire « c'est uniquement de la faute de l'entreprise ou de mon chef » et l'entreprise ne peut pas dire « c'est uniquement de la faute de l'employé ». Il est important que la responsabilité soit reconnue de part et d'autre. Il arrive, bien sûr, que certains environnements professionnels soient





dysfonctionnels, objectivement nocifs, et que l'entreprise, qui, pourtant, porte une lourde responsabilité, ne la reconnaisse pas pour des raisons qui lui appartiennent.

**Dans ces cas-là, la meilleure solution n'est-elle pas de se tourner vers d'autres horizons professionnels ?**

Si on arrive à la conclusion que l'environnement de travail ne correspond pas à la personne, qu'il est destructeur pour elle, en effet, quitter ce travail est peut-être la solution la plus adéquate. Mais il arrive qu'on ne le réalise qu'après le burnout, alors qu'idéalement il faudrait pouvoir agir en amont. Cependant, c'est parfois inimaginable de quitter son travail avec une famille à nourrir, d'envisager le chômage... donc la personne reste et résiste jusqu'au bout de ses forces.

**Bon nombre d'entreprises ont heureusement compris l'intérêt d'offrir des moyens de récupération à leurs employés et on peut s'en réjouir !**

Oui, dans certaines entreprises, il y a des salles de repos, des espaces de sport, une crèche, des séances de méditation. Si je fais aujourd'hui partie de ceux qui questionnent la validité du concept de burnout, je ne peux que saluer le travail des tenants du «burnout comme affection liée au travail», qui ont fait un gros travail de sensibilisation auprès des entreprises qui sont aujourd'hui plus conscientes du problème et plus attentives au bien-être de leurs employés. Je pense notamment à Madame Catherine Vasey, psychologue spécialisée dans le burnout qui est très active dans ce domaine depuis plusieurs années.

**Vous évoquez les moyens physiques pour se décharger du stress. Aujourd'hui beaucoup de méthodes douces sont aussi proposées pour favoriser la réduction du stress, comme la médi-**

**tation de pleine conscience, le yoga, etc... qu'en pensez-vous ?**

Elles sont efficaces car elles permettent d'apprendre au corps à se détendre. Essayez de serrer le poing très fort jusqu'à sentir une tension, voire une douleur dans les muscles du poing. Quand vous allez relâcher, vous sentirez la détente. Dans la réaction de stress, c'est la même chose : on est en état de tension, comme votre poing serré, mais sans forcément s'en rendre compte parce que la sensation de tension est naturelle. Elle est la norme depuis la naissance. Si je veux me lever, je dois tirer sur mes jambes je dois tendre des muscles pour faire tel ou tel mouvement. Nous avons tous une certaine tension constante. La sensation des muscles qui se détendent, se relâchent, est bien moins connue. On peut la ressentir quand on s'endort, mais la détente totale de l'organisme ne se produit qu'en sommeil profond, quand nous n'en avons pas conscience. Ces techniques apprennent donc à expérimenter, en conscience, un état profond de relâchement du corps et à désamorcer une réaction de stress : je peux, par exemple, en améliorant ma respiration, contrôler mon rythme cardiaque pour diminuer la réaction de stress.

**Permettent-elles aussi de récupérer plus rapidement suite à un stress ?**

Oui aussi. C'est donc vraiment important d'encourager les personnes à s'initier à la relaxation chez eux, pour entraîner cette réponse de détente, de sorte qu'une fois sur leur lieu de travail, elles puissent instaurer dans leur quotidien de courts moments de pauses où elles se mettent «sur off», tentent de se ressourcer, par exemple en pratiquant une relaxation en allant à la photocopieuse, en pensant à respirer calmement et en conscience pour décompresser à différents moments de la journée. Cela prend quelques secondes, mais répété plusieurs fois par jour, en s'asseyant sur leur chaise, en pensant à relâcher les épaules, à

tendre et détendre les poignets, etc... elles en verront les effets positifs.

**Comment traitez-vous une personne qui souffre d'un burnout ?**

Quand je travaillais en clinique avec des groupes de personnes touchées par le burnout, lorsque la santé des personnes concernées s'améliorait, certaines questions revenaient toujours : «Comment en suis-je arrivé là ?... Qu'est-ce que j'attends de la vie ?... La reconnaissance sociale ?... L'argent ?... Ai-je besoin de la reconnaissance sociale sous cette forme-là ?... Ai-je vraiment besoin d'autant de revenus ?... ». Il y avait une profonde remise en question des valeurs et des priorités importantes pour chacun. A travers ces questionnements et la reconnaissance de leur part de responsabilité dans ce qui leur arrive, les personnes reprennent peu à peu un pouvoir sur leur vie et parviennent à mobiliser les ressources nécessaires pour éviter une rechute.

**Voulez-vous dire qu'il ne faut pas compter sur un changement extérieur, en l'occurrence de l'entreprise, mais plutôt trouver en soi les ressources pour faire face différemment au stress et s'en préserver ?**

Oui, c'est rare qu'une grande entreprise mette en place des changements importants pour quelques employés qui partent en burnout. C'est à l'employé qu'incombe la responsabilité de faire quelque chose pour lui-même, même si l'entreprise est impliquée. Parfois, de simples mesures organisationnelles peuvent suffire à améliorer la situation : apprendre à gérer différemment un emploi du temps, ne pas prendre du travail ou lire ses mails à la maison pour se ménager des espaces de ressourcement. Parfois, il faut travailler plus profondément, redéfinir ses priorités, apprendre à se positionner différemment face aux sollicitations : quand mon chef me confie une tâche, par exemple, je vérifie si elle relève bien de ma responsabilité, si j'ai la compétence pour la faire et finalement le temps nécessaire à



disposition. Si tel n'est pas le cas, j'apprends à refuser la tâche ou je demande qu'elle soit ajustée à mon cahier des charges. Mais c'est un apprentissage délicat, car je peux effectivement me mettre dans une situation périlleuse si je refuse, même pour des raisons objectives.

### **Il s'agit d'une approche plutôt pratique et comportementale ?**

C'est la partie «résolution de problèmes» de la prise en charge, qui se complète avec des interventions comportementales, et/ou cognitives. Une fois qu'on peut repérer ce qui est à l'origine du stress, on va essayer de voir ce qui doit changer. Si le problème, c'est le travail, est-ce qu'on peut en changer? Est-ce plutôt l'organisation qu'il faut améliorer? Si le stress vient d'un manque de temps avant ou après le travail parce que la personne court trop pour déposer ou rechercher ses enfants à la crèche ou à l'école, faut-il envisager un déménagement, un changement de crèche ou de mode de garde pour les enfants? Faut-il trouver un travail plus près de chez soi? Si le stress prend sa source dans les relations de couple, faut-il envisager une thérapie de couple ou peut-être une séparation? Si le problème est d'ordre personnel avec des conséquences dans toutes les sphères de la vie de la personne, ne serait-il pas judicieux d'entreprendre une thérapie personnelle?

### **Et quand le stress a fait tache d'huile, il peut être nécessaire de prendre plusieurs mesures en parallèle ?**

Oui ça peut arriver. Le burnout agit vraiment comme un révélateur du fait que, quelque part, quelque chose ne joue pas. Dans le cadre de la prise en charge thérapeutique, on travaille également avec une approche cognitive. On cherche à identifier les pensées, les raisonnements, les interprétations

qui surviennent dans une situation particulière. Ces pensées sont-elles adéquates à la situation? Ai-je vraiment raison de me dire, par exemple, que si je rends ce travail en retard, je serai licencié? Lorsque le téléphone sonne et que je vois s'afficher le numéro de mon chef, est-ce que je m'attends automatiquement à une mauvaise nouvelle et des remontrances ou est-ce que j'arrive à me dire simplement «ah! Que veut-il?»». Si j'ai rendez-vous avec quelqu'un qui est en retard, quelles pensées me viennent? «Il a sûrement eu un accident!» ou «Il a dû être retenu, il ne va pas tarder». Si toutes les deux sont plausibles, l'une génère beaucoup plus de stress que l'autre.

### **Tant que la cause du retard n'est pas connue, les deux pensées peuvent être adéquates avec la situation ?**

Oui, mais l'une génère beaucoup plus de stress que l'autre. Ce ne sont pas les événements, mais leur interprétation qui génère du stress ou non. Je peux me créer du stress tout seul. La manière dont sont interprétés les événements joue un rôle important. Si j'attribue un succès à mes compétences, ma confiance en moi augmente davantage que si je pense que j'ai eu de la chance. Si, comme le déterministe je suis persuadé que quoi que je fasse, rien ne changera, j'entretiens une position passive. A l'inverse, si je mène des actions pour amener des changements, des améliorations et que j'obtiens des résultats positifs, j'augmente mon sentiment d'avoir un certain pouvoir sur ma vie et mon environnement. Le travail cognitif sur les pensées est important, car il permet de prendre conscience si les pensées que me génèrent les événements sont adéquates à la situation ou non.

### **Vous travaillez aussi à rééquilibrer le temps passé au travail par rapport aux autres domaines de la vie de la personne ?**

Ce rééquilibrage, qui intervient dans l'approche comportementale, est un point essentiel. L'équilibre idéal serait huit heures de

travail, huit heures de sommeil, huit heures de loisirs (ce qui inclut le temps passé en famille). Mais évidemment on ne peut que tendre vers cet idéal, car sitôt que je dois faire mes huit heures contractuelles de travail quotidien, je ne peux que mordre sur mes loisirs, ma vie de famille ou mon sommeil. Et nous avons tous des obligations en dehors de notre activité professionnelle: faire des courses, des tâches administratives, cuisiner, etc... Sur quel temps vais-je grignoter? Le sommeil? Et, plus je vais grignoter sur mon sommeil et mes loisirs, moins je dispose de temps pour récupérer.

### **Donc c'est finalement assez difficile dans notre mode de vie actuel de trouver l'équilibre qui nous est propre pour rester en bonne santé! Cela demande de savoir s'écouter et bien connaître ses besoins ?**

Oui. C'est à cela qu'aboutit le travail de soin consécutif à un burnout, un rééquilibrage entre le temps consacré au travail, aux obligations, aux proches et à la famille. Mais évidemment l'idéal serait de pouvoir agir préventivement car un burnout est vraiment une grande souffrance pour les gens qui en sont atteints et leur entourage.

### **Un dernier conseil pour la route qui nous mène à la santé?**

On ne le répétera jamais assez: la première étape est de prendre conscience de son état de stress. Tout le monde sait aujourd'hui qu'une bonne hygiène de vie est nécessaire, mais il faut trouver le temps, la nécessité de le mettre en place. Mangez équilibré, tout en vous permettant des écarts. Bougez pour évacuer la tension, sans en faire une obsession. Parfois, le temps ou l'argent pour faire du sport peuvent manquer, mais on peut alors essayer d'aller à son travail à pied ou à vélo, prendre les escaliers plutôt que l'ascenseur, prévoir des randonnées en famille le week-end... Il y a toujours des solutions.

### **Et cela sans oublier de profiter de la vie !**

C'est essentiel ■