

«Mettre des limites, c'est retrouver du sens à sa vie»

NATHALIE BAMPS

Le travailleur a-t-il des armes pour lutter contre l'épuisement professionnel? Oui, estiment les spécialistes. Des pistes existent, elles sont d'ailleurs similaires aux conseils que l'on donnera pour éviter de rechuter. Lesquelles? Les auteurs américaines d'un livre sur le burn-out («Burn out: the secret to solving the stress cycle»), Amelia et Emily Nagosaki, ont établi la théorie du «42». Il faudrait passer 42% de son temps à se «reposer», ou plutôt, ne pas travailler, mais dormir, faire du sport, interagir avec son conjoint, lire, se promener, regarder un film...

Pour creuser cette «théorie du 42», nous avons posé la question aux professionnels de la santé: médecins, psychologues, coaches. Leur réponse est unanime: il faut d'abord comprendre exactement ce qu'est le burn-out, pouvoir en identifier les premiers symptômes et surtout... l'accepter et prendre les mesures qui s'imposent. Avec de l'aide de préférence («et l'aide d'experts formés à cette question du stress au travail», insistent-ils), sans attendre que l'incendie nous ait complètement ravagés. Sans attendre ce stade ultime où le simple fait de se lever le matin, ou de lire ses mails, soit devenu un acte impossible à accomplir.

«La première chose à comprendre, dit Isabelle Stichelmann, coach au sein du Réseau BurnOut (un réseau pluridisciplinaire de suivi et prévention de la souffrance au travail), est que nous sommes les premiers responsables de notre santé. C'est à nous de nous interroger sur ce que l'on vit et de prendre conscience que, si on dort mal depuis des mois, si on a une souffrance physique qui s'éternise, si on est continuellement fatigué, c'est qu'il y a un problème. Et que ce problème peut être lié au travail. Et qu'il y a lieu de se faire aider.» L'entourage aussi peut jouer un rôle important sur le plan de la prévention. «Il faut écouter son cercle familial, ses amis, lorsqu'ils tirent la sonnette d'alarme sur les premiers signes d'épuisement que l'on manifeste», ajoute-t-elle.

L'acceptation, c'est le premier stade de la prévention du burn-out. Un pas qu'il n'est pas toujours facile de franchir, «car le burn-out est vu comme quelque chose de honteux dans l'entreprise», dit David Vandenbosche, psychologue à la Clinique du stress (Le Domaine) à Braine l'Alleud. Quelque chose qu'il faut cacher. Or, cette maladie révèle un dysfonctionnement. Cela ne veut pas dire que la personne qui en souffre n'est pas adéquate, mais qu'elle a puisé trop loin dans ses ressources.» Et le psychologue de pointer la responsabilité de l'employeur aussi, qui doit veiller à ce qu'au sein de l'entreprise, il y ait un climat qui permette aux gens de ne pas basculer. Tout comme la responsabilité de la société. «C'est elle qui provoque le burn-out», dit Nicolas Clumbeck, psychiatre et directeur du Domaine. Une société toujours plus stressante, où la performance est devenue le maître mot et où les travailleurs perdent le contrôle, le sens et la motivation du travail.» (lire aussi ci-contre).

«La prévention primaire, c'est-à-dire informer les travailleurs (et les employeurs) sur ce qu'est le burn-out, sur les symptômes, sur les outils de gestion du stress qui existent, c'est comme un vaccin», enchaîne le psychiatre. Comprendre ce qu'est le stress, en être conscient, savoir mettre ses limites, se relaxer, avant que cela n'aille trop loin. Une prévention qui, à ses yeux, pourrait se faire dès l'école, avant l'entrée

des jeunes dans la vie active. Alors, la méditation en classe comme le pratiquent déjà certains professeurs, ce n'est pas une mode de bobo branché? «Pas du tout, estime le psychiatre, mieux comprendre les émotions et leur fonctionnement, et comment s'en protéger, c'est déjà un premier pas pour agir.»

Au-delà de cette prise de conscience, que peut faire le travailleur qui sent l'épuisement le menacer?

► **Apprendre à mieux se connaître.** Le burn-out touche souvent des travailleurs très engagés, perfectionnistes, et dont l'estime de soi est très importante. Un premier pas serait déjà de trouver pourquoi. Isabelle Stichelmann a une piste de réponse. Ce qu'elle appelle, en faisant référence au psychologue Taibi Kahler, «les petites voix du passé» (sois parfait, fais vite, sois fort, fais un effort, fais plaisir). «Il faut identifier ces croyances ou ces valeurs qui nous guident, et qui nous rendent persuadés que notre travail doit être parfait, qu'il faut aller vite, qu'il faut se débrouiller seuls. Et ça commence dès l'enfance, avec les injonctions comme «dépêche-toi de mettre tes chaussures», les «tu as un beau bulletin mais tu peux faire encore mieux», les «on n'a jamais rien sans rien». Des voix qui, si elles ont été porteuses à un moment donné, peuvent devenir des injonctions irritantes, parce que le contexte a changé.»

«L'entreprise ne met plus de limite au travail, donc si on n'en met pas soi-même, on s'épuise.»

NICOLAS CLUMBECK
PSYCHIATRE À LA CLINIQUE
DU STRESS (BRAINE L'ALLEUD)

► **Apprendre à mettre ses limites.** «Le burn-out touche souvent des personnes qui ont des difficultés d'affirmation de soi et de confiance en soi. Elles ont une estime fluctuante, liée à l'action. En faire beaucoup leur permet d'avoir une image positive d'elle-même, mais si elles en font moins, cette image se dégrade», explique Nicolas Clumbeck. Or, l'entreprise ne met plus de limite au travail, donc si on ne s'en met pas soi-même, on s'épuise.» Une personne qui ne met pas ses limites se retrouvera en effet constamment sollicitée. Parce qu'on sait qu'elle dira oui, on remplit son agenda, on lui envoie des tas de mails. La personne se retrouve submergée, incapable de tout mener de front.

«Poser ses limites, c'est d'abord se respecter», enchaîne Isabelle Stichelmann. Et cela peut commencer par se donner des signes de reconnaissances à soi-même. Se féliciter pour un travail bien fait.» Le pas suivant étant de mettre ses limites par rapport aux autres. «Il faut oser dire à l'autre, à son supérieur, ses collègues, ses clients, que l'on existe, et que ceci ou cela n'est pas possible ou acceptable.» En trouvant le bon ton évidemment, et le bon moment. «Apprendre à dire non, cela peut commencer dans la sphère privée, face à ses enfants. Sentir que l'on ose dire non, et sentir ce qui se passe quand on le fait. Et se rendre compte que ce n'est pas toujours si dramatique...»

► **Soigner sa sphère privée.** Ne pas savoir mettre ses limites, c'est souvent se retrouver à travailler de très longues heures, en occultant complètement sa sphère privée. «Mettre des limites, c'est donc aussi retrouver du sens à sa vie», dit Isabelle Stichelmann. Il n'y a pas que la vie professionnelle qui vous construit, mais aussi vos activités, votre créativité. Avoir du temps pour soi, et pour soi seul, c'est vital pour l'être humain.» Ce temps, il peut être consacré à mille choses, et aidera aussi à mieux gérer son stress. Il peut être de l'ordre du spirituel (méditation, pleine conscience, sophrologie, retraite,...), sportif, artistique (peinture, musique,...), intellectuel (conférences,...). David Vandenbosche conseille aussi d'éviter de parler chez soi de sa journée de travail.

► **Savoir mettre son cerveau en mode pause** à certains moments de la journée. C'est l'une des sources d'épuisement typique chez les médecins par exemple. L'agenda rempli à craquer – pas nécessairement par eux-mêmes – n'offre plus aucun moment de pause, les gens travaillent à flux tendus, sans plus avoir un moment de récupération pour leur cerveau. «Ce n'est pas votre agenda qui doit vous contrôler, mais vous qui contrôlez votre agenda», dit le psychologue. Il faut prévoir des moments tampons pour faire baisser le stress et la tension.»

► **Mettre fin à l'hyper connectivité.** «Je connais des personnes qui sont revenues à un téléphone 'brique', elles ont viré leur smartphone», raconte Isabelle Stichelmann. Les mails, les notifications, et les sms sollicitent sans cesse le cerveau, et empêchent la concentration. Et dans le cas des personnes qui travaillent avec l'étranger, que ce soit l'Asie ou les Etats-Unis, ces sollicitations peuvent arriver jour et nuit. Pour résoudre le problème, David Vandenbosche suggère à ses patients de prendre un second GSM privé. Et d'éteindre leur GSM professionnel dans des plages horaires précises, en laissant un message d'absence. «Mes patients me disent qu'ils en ressentent déjà un véritable relâchement». Isabelle Stichelmann va un pas plus loin en insistant aussi sur la gestion de la connectivité sur le plan privé. «Vous n'êtes pas toujours obligés de répondre à tous les messages privés dans la minute.» Et la coach de conseiller de couper son GSM privé à certains moments du week-end, et de se déconnecter... complètement.

Sur le lieu de travail, David Vandenbosche conseille aussi aux personnes – autant que possible – de ne lire leurs mails que 3 fois sur la journée, s'isoler sans connexion pour travailler deux heures sur un dossier (car le cerveau ne peut pas se concentrer s'il est sur-sollicité), ne pas entamer de dialogue pour résoudre un problème interpersonnel par mail. «À ce moment-là, vous allez trouver la personne ou lui téléphonez, plutôt que d'échanger 50 mails. Le mail doit rester un outil de transmission d'information.»

► **Oser demander du feedback à son supérieur.** Les travailleurs proches du burn-out sont souvent en manque de reconnaissance, mais les managers ne donnent pas toujours du feedback. «Il faut apprendre à dire les choses, à oser demander, particulièrement quand quelque chose nous a touchés. Et ne pas ruminer et rester bloqués avec son émotion», conseille Isabelle Stichelmann.

