

Léon-Patrice Célestin  
Smadar Célestin-Westreich

# LES FACES CACHÉES DU BURN-OUT

**Burn-in, bore-out et burn-out,  
faire face à la souffrance au travail**

INTERÉDITIONS

## Couverture : Hokus Pokus création

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.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> 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

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.

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).



© Fiches Face : Programme F.A.C.E.®

(Faciliter les Ajustements Cognitifs & Émotionnels),  
L.P. Celestin & S. Celestin-Westreich, 2005, 2012

© Figures 2.3, 2.4, 2.5, 4.2, Adapté de Celestin-Westreich & Celestin (2014),  
*Enfant hyperactif, inattentif? Faire FACE au TDAH en famille et à l'école.*

Louvain-la-Neuve : De Boeck. Reproduit avec permission.

© Figure 2.5, Adapté de Celestin-Westreich & Celestin (2017).

*Observeren en rapporteren.* Amsterdam : Pearson Education.

Reproduit avec permission.

ISBN 978-2-7296-1813-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> 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

Introduction	
Faire "FACE", une méthode de bien-être et une philosophie de vie.....	1
<i>Face au burn-out</i> .....	2
<i>Pourquoi faire face au burn-out?</i> .....	3
<i>Comment faire face au burn-out?</i> .....	4
<i>Guide de lecture</i> .....	4

## I Cerner et comprendre le burn-out

<b>I – Cheval bridé</b> .....	9
<b>1</b>	
<b>Le burn-out, c'est quoi?</b> .....	11
<i>Le travail, un long fleuve tranquille?</i> .....	11
<i>Personne n'est à l'abri, mais chacun peut apprendre à faire face</i> .....	14
<b>II – La ritournelle, l'espace et le temps</b> .....	19
<b>2</b>	
<b>Le mythe d'Icare revisité: l'analyse individuelle face au burn-out</b> .....	21
<i>L'analyse qui prépare à l'action</i> .....	21
<i>Quand il y a le feu au lac! L'analyse individuelle face au burn-out</i> .....	23
<i>Commencer à faire face au stress, dès maintenant</i> .....	28

<b>III – De plein fouet.....</b>	<b>31</b>
<b>3</b>	
<b>Le théâtre opérationnel du burn-out ou les cinq coulisses du mal.....</b>	<b>33</b>
<i>Vous n’êtes pas coupable de votre souffrance.....</i>	<i>33</i>
<i>Combattre l’hydre systémique du burn-out, un défi herculéen à cerner dans toute sa portée.....</i>	<i>35</i>
<i>Consumé jusqu’au dépit ? Non, merci!.....</i>	<i>41</i>
<b>IV – La tangente.....</b>	<b>45</b>
<b>4</b>	
<b>Du labyrinthe au fil d’Ariane: l’analyse contextuelle face au burn-out .....</b>	<b>47</b>
<i>Survoler le labyrinthe pour mieux se repérer .....</i>	<i>47</i>
<i>Surveiller notre Balance Psychologique pour mieux nous repositionner.....</i>	<i>51</i>
<i>Découvrir de quoi tisser un fil d’Ariane pour mieux s’équiper .....</i>	<i>52</i>

*II*  
*Les clés d’action de la méthode FACE*  
*Pour prévenir le burn-out ou en rebondir*

<b>V – Enfin, c’est dit... enfin je crois.....</b>	<b>59</b>
<b>5</b>	
<b>Oser se regarder en face pour détecter le burn-out.....</b>	<b>61</b>
<i>Le principe: remarquer quand le stress progresse.....</i>	<i>61</i>
<i>Tiède, chaud, ça brûle: repérer les signes d’alerte du burn-out .....</i>	<i>63</i>
<i>Des clés pour distinguer entre burn-out, dépression et état post-traumatique .....</i>	<i>66</i>
<i>Quelques outils clés pour repérer l’épuisement professionnel.....</i>	<i>67</i>
<i>Urgence, action! Détecter le feu avant qu’il ne nous consume.....</i>	<i>68</i>

<b>VI – Ne pas juger.....</b>	<b>73</b>
<b>6</b>	
<b>Dans le tourbillon des émotions: détecter nos mécanismes de défense pour mieux avancer.....</b>	<b>75</b>
<i>Le principe: comprendre nos défenses émotionnelles face au burn-out.....</i>	<i>76</i>
<i>Le défi en amont: détecter nos mécanismes de défense.....</i>	<i>78</i>
<i>Des clés pour déverrouiller nos mécanismes de défense.....</i>	<i>87</i>
<i>Afin que nous servent nos émotions: non à la politique de l'autruche, oui à celle de l'auto-renforcement.....</i>	<i>89</i>
<b>VII – Bilan mitigé.....</b>	<b>93</b>
<b>7</b>	
<b>Cultiver notre résilience pour mieux rebondir.....</b>	<b>95</b>
<i>Le principe: la résilience, ça s'entretient!.....</i>	<i>95</i>
<i>Des clés de bien-être pour nous régénérer face au stress.....</i>	<i>96</i>
<i>À vos marques, prêts! Nous positionner pour la suite.....</i>	<i>101</i>
<b>VIII – Nominé (la sangsue).....</b>	<b>103</b>
<b>8</b>	
<b>Cerner le harcèlement de proximité pour mieux s'en relever.....</b>	<b>105</b>
<i>Le principe: démasquer une source de souffrance immédiate.....</i>	<i>105</i>
<i>Cerner la dynamique du harcèlement: trois questions-guides pour nous orienter.....</i>	<i>106</i>
<i>Harceleur pervers, narcissique, manipulateur: mythe ou réalité? Des clés pour discerner.....</i>	<i>112</i>
<i>Une triple clé d'action pour constater, consigner et communiquer un harcèlement de proximité.....</i>	<i>114</i>
<i>Décoder le mal de proximité pour changer l'envie de mourir en celle d'agir.....</i>	<i>117</i>
<b>IX – De question en question.....</b>	<b>121</b>
<b>9</b>	
<b>Cerner les impasses du système pour mieux s'échapper du labyrinthe du burn-out.....</b>	<b>125</b>
<i>Le principe: quand le système institutionnalise le harcèlement.....</i>	<i>126</i>
<i>Nous situer dans notre environnement de travail comme première clé d'action.....</i>	<i>127</i>

<i>Décrypter les scripts systémiques pour mieux anticiper certaines dérives ....</i>	128
<i>Au cœur du théâtre du harcèlement systémique: matérialiser les dérives ...</i>	131
<i>Avancer vers la sortie du labyrinthe en comprenant mieux le système .....</i>	134
<b>X – La fuite, le cloaque et le retour .....</b>	<b>137</b>
<b>10</b>	
<b>Choisir comment, quand et à qui relayer nos doléances .....</b>	<b>141</b>
<i>Le principe: tout dire, mais pas n’importe comment, ni à n’importe qui ....</i>	141
<i>Comment communiquer?</i>	
<i>Consigner, anticiper, s’entourer et documenter! .....</i>	142
<i>À qui et quand, enfin, relayer nos souffrances? .....</i>	147
<i>Tenir le fil d’Ariane sans relâcher! .....</i>	152
<b>XI – Bof.....</b>	<b>157</b>
<b>11</b>	
<b>Rester ou partir?</b>	
<i>Développer notre philosophie     pour mieux nous orienter dans l’après-burn-out .....</i>	159
<i>Le principe: lutter ou se réorienter, autant choisir de plein gré .....</i>	159
<i>Le temps fait tout à l’affaire .....</i>	161
<i>J’y suis, j’y reste? Attention au syndrome de la grenouille! .....</i>	162
<i>“Oui, mais...”? Le piège du prétexte des entraves réalistes .....</i>	164
<i>Du “oui, mais” au “mais oui!”: des choix clés pour retrouver notre vitalité.....</i>	167
<i>Se forger une philosophie et y associer un mode de travail: cinq thèmes à méditer pour (re)devenir le héros de notre propre vie.....</i>	169
<i>À l’aube de nouveaux projets .....</i>	175

*III*  
*Avis aux employeurs*  
*Sept clés pour organiser le bien-être au travail*

<i>XII – La belle échappée</i> .....	183
<b>12</b>	
<b>Traiter le travail pour mieux œuvrer vers le bien-être</b> .....	187
<i>L'organisation du travail au <sup>xxi</sup> siècle, peut mieux faire!</i> .....	187
<i>La formule gagnante du bien-être au travail: un choix de principe, deux conditions de fond, quatre phases de prévention</i> .....	188
<i>Sept points forts pour concentrer une abondance de clés d'action probantes</i> .....	193
<i>Des faces cachées aux faces maîtrisées de la vie travaillée</i> .....	209
Conclusion	
Repenser l'écologie du travail, réinventer notre vie.....	213
Lexique.....	215
Annexes.....	221
Liens et sites utiles .....	229
Index.....	231
Remerciements.....	235
Notes et bibliographie .....	237





À nos patients,  
« ils ne savaient pas que c'était impossible,  
alors ils l'ont fait »

À nos proches,  
ils nous aident à allumer des chandelles  
au lieu de maudire l'obscurité

À nos étoiles brillant de la flamme éternelle,  
Aaron, Carmela, Livie et Gabrielle,  
qui nous ont tracé en exemple  
le sens du devoir, du travail et du don  
sans jamais rien sacrifier de la fierté d'être soi

*Pour Roberto, puisse-t-il découvrir le plaisir du travail bien fait  
et le bonheur de trouver sa propre voie*



# Introduction

*Faire "FACE", une méthode de bien-être  
et une philosophie de vie*

Ce livre vise à fournir des clés pour sortir du burn-out et de ses complications. Il est porté par la confiance que nous témoignent celles et ceux qui nous confient leurs souffrances liées au travail. Nous le dédions à nos patients dont les expériences nous engagent toujours dans des échanges passionnants.

Ces échanges ont contribué à ce que nous rassemblions au sein du programme FACE\*, pour Faciliter les Ajustements Cognitifs et Émotionnels, des clés d'action permettant d'éviter l'épuisement professionnel ou d'en rebondir. Nous les partageons ici plus largement par la voie d'un voyage au bout, et au-delà, du burn-out.

Ce livre vous invite dans le trajet intime du « blues » professionnel d'un jeune médecin jusqu'à sa résurrection. Il parcourt le dédale des escalas en cul-de-sac qui jonchent l'épuisement professionnel, comme le burn-in, le bore-out, le déni, la somatisation, l'état de stress post-traumatique et même le désespoir fatal. Le lecteur découvre ainsi ce que peut cacher un travail devenu source de souffrance pour s'équiper de moyens d'en sortir renforcé.

---

\* FACE® est un nom déposé, de même que FACE'ogramme® et Balance Psychologique®.

## Face au burn-out

Suis-je *coupable* de mon mal ? Par quoi suis-je *consumé* ? Pourquoi ai-je la terrible sensation d'être *piégé* ? Voilà des questions que vous partagez peut-être avec toutes celles et tous ceux, comme Stéphane, Vanessa ou Cédric, qui sont ébranlés par la souffrance au travail.

### Témoignages

Stéphane, 36 ans, occupe une fonction de direction en télécom. Après avoir mené à bon terme la restructuration du département qui lui est confiée par la nouvelle direction, il se voit progressivement désinvesti de toutes ses responsabilités. Il a des pensées de plus en plus sombres et peine à se rendre au bureau chaque matin. Sa compagne envisage de le quitter.

Vanessa, 27 ans, est enseignante. À ses débuts enthousiastes se sont substitués des réveils envahis d'angoisses et des journées de grand épuisement. Durant ses nuits agitées, elle revisite tout ce qu'elle craint avoir mal géré durant la journée. Elle se sent débordée par les demandes de sa vie de famille. Elle qui n'allait jamais chez le médecin, y semble désormais abonnée.

Puis il y a Cédric. À 48 ans, il parcourt chaque matin une centaine de kilomètres pour rejoindre son travail, quittant son domicile vers 4 h pour devancer les embouteillages, restant tard pour ne pas être mal vu même s'il ne rentre chez lui que vers 22 h. Il ne dort que quatre heures en s'aidant de boissons énergisantes pour tenir le coup. Pas une seule fois il ne s'est porté absent depuis qu'il fait ce parcours du combattant. Interrogé sur son sort, Cédric s'estime chanceux d'avoir un travail. Il ne vit pourtant pas dans un recoin isolé d'un pays démuné, mais bien en France. Son patron l'érige en exemple pour réfuter les excuses d'absences de ses coéquipiers.

Si vous lisez ceci, les expériences de Stéphane, de Vanessa ou de Cédric vous interpellent sans doute, par votre propre vécu ou celui d'un proche. Elles illustrent l'ampleur des souffrances que nous sommes prêts à endosser pour le travail, fut-ce sous le masque insidieux de qualités poussées à l'excès en réponse à la pression subie.

Le *burn-out* professionnel se conçoit ainsi principalement comme un épuisement psychique et physique lié au travail. Il fait généralement suite à ses faces cachées, à savoir le *burn-in* (soit la prestation à l'excès) et le *bore-out* (ou l'épuisement par l'ennui), tous générés par un contexte de travail qui s'érige de plus en plus souvent en *système d'insécurité sociale*.

## *Pourquoi faire face au burn-out?*

Force est de constater qu'au fil des ans, sept adultes sur dix qui nous consultent le font pour des motifs directement liés à la souffrance au travail. D'autres motifs de consultation, comme des soucis familiaux ou personnels, s'avèrent bien souvent faire ricochet sur la pénibilité des expériences professionnelles. Ces chiffres, tout comme les histoires de Stéphane, de Vanessa et de Cédric, rappellent que la souffrance liée au travail peut envahir à temps plein les sphères les plus intimes de notre vie.

Cette souffrance atteint aujourd'hui des proportions endémiques tandis que les solutions proposées n'en sont qu'à leurs balbutiements. Prenons par exemple la reconnaissance du burn-out comme maladie professionnelle. Une telle démarche peut en effet contribuer à valider des préjudices subis. Elle doit pourtant aussi éviter l'écueil de renforcer la médicalisation des « épuisés du travail » en stigmatisant le porteur de symptômes, sans réelle mise en perspective du fond du problème. Le burn-out soulève ainsi toute une série de questions quant à la qualité de notre vie travaillée, comme, pour n'en évoquer que les plus brûlantes :

- peut-on « guérir » l'individu épuisé sans traiter le système dans lequel il se consume ?
- à qui le burn-out profite-t-il ?
- peut-on soulager la souffrance au travail sans aborder les dérives des pouvoirs, petits et grands ?
- peut-on espérer éradiquer le burn-out sans tenter d'endiguer aussi ses faces cachées, dont le harcèlement, de proximité ou organisationnel, auquel il s'associe si souvent ?
- l'individu doit-il endosser à lui seul, fut-ce sous couvert de la maladie professionnelle, les retombées d'un univers du travail devenu dysfonctionnel ?

Ces interrogations, loin de rester rhétoriques, sont au cœur des leviers d'action dont chacun d'entre nous doit disposer pour faire face au burn-out.

## Comment faire face au burn-out?

Pour reconnaître le burn-out sous tous ses masques, nous déployons la méthode FACE qui s'oriente sur les trois leviers d'action fondateurs dont nous disposons en tant qu'êtres humains, à savoir les *pensées*, les *émotions* et les *comportements*<sup>1</sup>.

Les neurosciences nous aident à comprendre en premier lieu pourquoi « burn-out » rime avec tant de complications. L'épuisement, qu'il soit professionnel ou personnel, reflète en effet un processus de stress qui bouleverse profondément notre être entier, du corps à l'esprit. Le burn-out peut ainsi charrier en son sillage des troubles aussi divers que des soucis relationnels, des angoisses, des cauchemars, des insomnies ou des journées passées au lit, mais aussi de l'hypertension et d'autres problèmes de santé comme la perte d'appétit, la boulimie, la fuite dans l'alcool, la télé, l'ordinateur ou les achats compulsifs, ou encore, le repli sur soi et la dépression, et ce parfois jusqu'à perdre l'envie de vivre.

Forts de l'éclairage des faces cachées du burn-out, nous verrons surtout comment recréer une dynamique de pensées, d'émotions et d'actions qui nous permette de prévenir ou de surmonter l'épuisement fatidique. La méthode FACE en appelle ainsi avant tout à nos aptitudes naturelles au renouvellement, nourries de notre extraordinaire plasticité cérébrale, pour faciliter nos réajustements professionnels et mieux rebondir.

## Guide de lecture

La partie I met en lumière les liens entre le burn-out et le burn-in, le bore-out et le harcèlement, véhiculés dans une organisation et des valeurs du travail perverses. Ces recoupements sont étayés par les témoignages de celles et de ceux qui nous consultent pour soulager leurs maux et inquiétudes liés au travail. Les encadrés *bon à savoir* offrent des incursions de compréhension approfondie du burn-out.

Les parties II et III répondent ensuite à la finalité de ce livre. Tous constats et témoignages confondus, la priorité reste de mobiliser nos ressources pour retrouver un meilleur épanouissement. Les séquences de la méthode FACE® déployées dans la deuxième partie comportent ainsi de nombreux outils pour mieux rebondir face à la souffrance liée

au travail. La troisième partie propose enfin un plan d'action à tous ceux investis d'une responsabilité pour préserver et améliorer la qualité des conditions de travail.

Comme il n'est de salut sans quelque effort, vous pourrez vous engager activement dans les réajustements proposés. Chaque chapitre est parsemé de brèves *activités* à tester dans l'immédiat. De nombreuses astuces **Faire FACE** invitent à mieux accorder vos pensées et vos émotions durant ce parcours face au burn-out, tandis que les *exercices* en fin de chapitre facilitent votre repositionnement au travail. Enfin, des *points clés* résument l'essentiel de chaque étape pour faire face aux pressions au travail. Un *lexique* en explique le cas échéant les notions plus poussées, à explorer aussi sur le site [www.centreface.org](http://www.centreface.org).

En somme, le burn-out appelle à relever des défis individuels mais aussi sociétaux pour rendre au travail, pierre angulaire de l'organisation de notre vivre ensemble, son potentiel de progrès et d'épanouissement partagés. Nous espérons que ce livre contribue à éclairer vos réflexions, vos ressentis et vos actions en ce sens.





I

# *Cerner et comprendre le burn-out*

*Pour mieux agir*

Point n'est besoin d'espérer pour entreprendre,  
ni de réussir pour persévérer.

Guillaume d'Orange

Cette première étape de notre parcours passe par l'entrelacement du « blues » d'un jeune médecin plongé au cœur des tourments liés au travail, et des chapitres qui nous aident à les comprendre. Après un bref *état des lieux* du burn-out dans le chapitre 1, le chapitre 2 introduit *l'analyse individuelle* de la méthode FACE qui facilite le réajustement de notre dynamique typique de pensées, de ressentis et d'attitudes menant au burn-out. La découverte des *faces cachées systémiques* du burn-out dans le chapitre 3 progresse vers *l'analyse contextuelle*, qui met en lumière l'impact du burn-out sur toutes nos sphères de vie dans le chapitre 4. Ce tour de piste éclaire déjà l'ensemble des ressources à mobiliser pour mieux faire face au burn-out.

# I

## Cheval bridé

- Il faut lui serrer le mors et lui fixer des œillères! s'écrie l'un.
- Ce cheval est une vraie bête de rodéo. On doit s'y prendre tous ensemble pour le dompter. Il faut lui briser sa résistance jusqu'à ce qu'il plie l'échine! enchaîne une autre.

Le pur-sang se débat à pleines forces pour éviter qu'on lui passe la bride au cou.

La foule est compacte, mais seul un petit groupe s'active à hurler des ordres.

- Passez-lui la corde aux pattes!
- Fouettez-lui le dos et le bas-ventre! entend-on encore ci et là.

Le cheval fougueux, son pelage noir luisant de transpiration, finit par être immobilisé. Les pattes encordées, enchaîné au mur blanc, il semble se résigner à son sort. Peut-être vient-il de réaliser qu'il ne peut pas grand-chose contre la furie d'un petit chef fanatique entouré d'une foule complice?

- Hmm, hmm. Et après?
- Je deviens Cosmo en vivant son triste sort équin par le menu.

*Immobilisé, entravé dans mes moindres mouvements, je sombre dans un état second. Des bribes d'histoire de mes ancêtres défilent devant mes yeux. Je me souviens des enseignements de Grand-père sur notre asservissement guerrier sur de sanglants champs d'affrontement humain. Grand-père racontait souvent comment nos aïeux durent participer à leur corps défendant au « supplice de l'écartèlement ». Chevalier, quel étrange vocable humain tiré de notre exploitation. Ne disent-ils pas aussi « chevaleresque » pour désigner une certaine noblesse de l'esprit? Chevaleresque et chevalier, comment peuvent-ils être tant apparentés dans le langage des hommes? Le premier se voit noble alors que le second se flatte de monter l'animal dont il réduit la noblesse à une conquête brutale. Voilà une sémantique de l'homme qui m'échappe. Tout cela me semble bien cavalier.*

*Soudain j'émerge de mes pensées en me sentant chevauché. Moi qui me targue d'être un mustang, me voilà monté. Est-ce donc cela le manège qu'affectionnent les hommes? Je me souviens des récits de voyage paternels d'une*

*Amérique où des hommes s'adonnent à un drôle de jeu appelé « rodéo » destiné à vaincre la fierté équine. Pourtant là-bas, racontait le paternel, les chevaux peuvent aussi négocier avec leur monteur sans finir pour autant à la boucherie. Mais ici tout semble joué d'avance. Je fulmine silencieusement.*

*Quel peut donc être le but du manège que je subis ?*

*J'accepte contraint et forcé de me laisser mener en rond. Je sens mes options limitées. Je dois laisser mon hôte indésirable, toujours entouré par la foule, prendre confiance pour limiter mes souffrances. J'avance en avalant rancœur et déception, ce qui semble rassurer tout le monde. Je n'arrive pas à comprendre ce manège des hommes. Pourquoi aiment-ils tant tourner en rond ? Est-ce parce que, comme ils disent, la Terre est ronde ? Ou confondent-ils manège avec sortilège ? Quel que soit le sens dans lequel je m'engage, il y a toujours ces coups bas assésés par mon cavalier. Mais quelle importance, me dis-je pour me rassurer, je garde mes œillères, je ferme les yeux et je tourne en rond avec tout ce petit monde.*

- Et ensuite ?
- Ensuite je me réveille en suffoquant et serrant ma bride. C'est ainsi chaque nuit, poursuit le jeune médecin, haletant à la seule évocation de son cauchemar.
- Voulez-vous dire que vous vous réveillez en serrant les dents ?
- Non, la bride. Enfin, c'est comme ça que j'appelle ma gouttière nocturne. Ma dentiste me l'a prescrite dans l'espoir d'endiguer un peu mon bruxisme.
- Je comprends, lui dis-je avec empathie, manifestement tout votre stress ressort la nuit.
- Ah bon ? Je n'y avais pas encore pensé ainsi.
- Comme notre séance s'achève, je vous propose d'entamer un cahier d'observation d'ici notre prochaine consultation.
- En quoi devra-t-il consister ?
- Contentez-vous, pour l'heure, de consigner le déroulement de vos journées. Vous commencerez par un monitoring libre où vous notez au fur et à mesure ce qui vous occupe l'esprit, aussi anodin cela puisse-t-il vous paraître. Pensez-vous pouvoir faire cela ?
- Surement car j'ai la tête qui déborde depuis un bon moment.
- Parfait. Surtout, évitez de vous censurer !
- D'accord, je m'y mets dès aujourd'hui.

# 1

## *Le burn-out, c'est quoi?*

### **Parcours**

Le burn-out, tout le monde en parle. Mais d'où vient-il, en quoi consiste-t-il et qui concerne-t-il? Ce chapitre dresse un premier tableau de ce mal du XXI<sup>e</sup> siècle qu'est la souffrance au travail et de ses facettes associées comme l'absentéisme, le burn-in ou présentéisme, et le bore-out.

### *Le travail, un long fleuve tranquille?*

**P**lus de trois millions de Français, soit plus d'une personne sur dix dans la population active, seraient à risque élevé de burn-out professionnel<sup>2</sup>. Un salarié sur quatre indique plus précisément avoir connu un burn-out, un harcèlement moral ou une dépression liés au travail, outre la démotivation qui touche plus d'un travailleur sur trois<sup>3,4</sup>. Ce constat inquiétant ne se limite pas à la France mais