

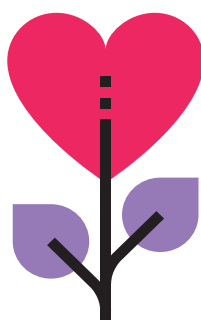


ENTRE **2**
CONSULTATIONS

Mon guide d'autocompassion pour surmonter le burn-out

Kristin Neff et Christopher Germer

Révision d'Inken Dechow et Dominique Retoux



8



pratiques
audio

**Comment nourrir l'amour de soi
pour retrouver du sens**

DBS

Mon guide
d'autocompassion
pour **surmonter**
le burn-out

Ouvrage original : *Mindful Self Compassion for Burnout*

© 2024 The Guilford Press

A Division of Guilford Publications, Inc.

Published by arrangement with The Guilford Press

Pour toute information sur notre fonds et les nouveautés dans votre domaine de spécialisation, consultez notre site web : **www.deboecksuperieur.com**

Couverture et maquette intérieure : Primo et primo

Mise en page : PCA

© De Boeck Supérieur s.a., 2026

Rue du Bosquet, 7 – B-1348 Louvain-la-Neuve

Tous droits réservés pour tous pays.

Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

Ce livre ne peut être reproduit ni utilisé à des fins d'entraînement de systèmes d'intelligence artificielle. La fouille de textes et de données est interdite conformément à l'article 4(3) de la Directive (UE) 2019/790.

Dans le cas où le livre comporte des ressources numériques en ligne, ces dernières sont des compléments offerts à l'achat du livre. Par respect du droit d'auteurs, ces ressources sont incessibles, interdites de reproduction et réservées à un usage strictement personnel. Elles sont soumises aux conditions d'utilisation en vigueur (CGU) accessibles sur notre site et peuvent, pour des raisons commerciales, légales, d'évolution technique ou de contenu, être supprimées ou interrompues à tout moment, sans garantie de maintien ou de compensation. Dans le cas où les QR codes et liens hypertextes permettent d'accéder à des sites internet tiers, la responsabilité de De Boeck Supérieur n'est pas engagée, notamment quant à leur éventuel dysfonctionnement ou à leur indisponibilité d'accès.

Dépôt légal :

Bibliothèque nationale, Paris : mai 2026

ISSN 2684-5849

Bibliothèque royale de Belgique, Bruxelles : 2026/13647/082 ISBN : 978-2-8073-6997-9

Mon guide **d'autocompassion** pour **surmonter** **le burn-out**

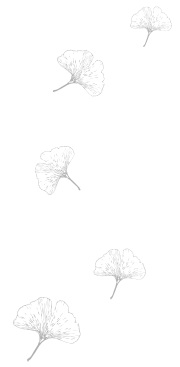
**Comment nourrir l'amour de soi
pour retrouver du sens**

Kristin Neff et Christopher Germer

Révision d'Inken Dechow et Dominique Retoux

DBS

Sommaire



Introduction	9
1 Quand vos batteries sont vides	13
2 Nous ressourcer	25
3 Une recette pour la résilience	35
4 Ce n'est pas ce que vous pensez	45
5 Votre corps sait	55
6 Réchauffer la conversation	65
7 Quand l'autocompassion fait mal	75
8 Mettre les choses en perspective	85
9 La résistance est vaine	95
10 Affronter la tempête	105
11 Arrêter l'hémorragie	115
12 Quand bien n'est pas assez bien	125
13 Pourquoi nous critiquons-nous ?	135
14 Passer à l'action	147
15 Tracer une ligne dans le sable	157
16 Subvenir à nos besoins	167
17 Redécouvrir le sens	177
18 Devenir un coach intérieur sage	189
19 De la bonne volonté, pas de bons sentiments	199

20 Les petits plaisirs	209
21 Connaître nos forces	219
22 Aller de l'avant	229
 Ressources	 237
Remerciements	241
À propos des auteurs	243
À propos des réviseurs	245
Table des matières	247

Ressources numériques

Retrouvez 8 pratiques audio au fil de l'ouvrage :

1. Pause d'autocompassion tendre, p. 72
2. Respiration affectueuse, p. 92
3. Accueillir les émotions difficiles, p. 111
4. Compassion avec équanimité, p. 122
5. Pause d'autocompassion pour se protéger, p. 153
6. Pause d'autocompassion pour subvenir à ses besoins, p. 174
7. Pause d'autocompassion pour se motiver, p. 195
8. Apprécier vos forces, p. 225

Repérez les ressources numériques dans votre livre



lienmini.fr/9979-autocompX

Téléchargez directement votre ressource :

Flashez le code avec votre
téléphone ou votre tablette



OU

Tapez l'URL
dans votre navigateur



Chère lectrice, cher lecteur,

Vous tenez dans vos mains la version française d'un livre qui pourrait changer votre vie. Bien plus qu'une bouée de sauvetage, l'autocompassion en pleine conscience offre le pouvoir de transformer radicalement la relation que nous entretenons avec nous-mêmes et avec le monde. Si l'expérience du burn-out peut être extrêmement douloureuse, parfois dévastatrice, elle peut aussi se muer en opportunité pour cultiver une amitié envers nous-mêmes, durable et bienveillante.

Nous entamons notre dixième année de pratique et d'enseignement du programme MSC, dont sont issus les thèmes et exercices qui vous sont proposés dans cet ouvrage. Il nous est difficile d'imaginer ce qu'auraient été nos vies sans cette rencontre. C'est donc avec une joie profonde et une conviction sincère que nous avons assuré la révision de la version française du livre de Kristin Neff et Christopher Germer, *Mindful Self Compassion for Burnout*.

Nous espérons qu'elle permettra à de nombreuses personnes de transformer le burn-out en une leçon de vie précieuse, et de découvrir, grâce à elle, la puissance de l'autocompassion – cette force qui vous permettra de vous épanouir pleinement.

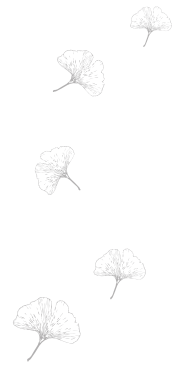
Il nous tient cependant à cœur de préciser que l'autocompassion n'a pas pour but de simplement mettre un pansement sur des dysfonctionnements organisationnels ou systémiques, ni de se substituer à la nécessité d'un changement sociétal – dont le burn-out est l'un des symptômes.

Autrement dit, si vous êtes en épuisement professionnel ou en burn-out, sachez que ce n'est pas de votre faute. Vous faites partie de ces signaux d'alerte, comme ceux que nous envoie la nature, indiquant que la manière dont nos sociétés fonctionnent n'est pas soutenable. En cela, l'autocompassion vous aidera à puiser en vous les ressources pour surmonter le burn-out et à devenir actrices et acteurs des changements collectifs indispensables pour préserver ce qui nous est le plus précieux.

Bonne lecture,

Inken Dechow et Dominique Retoux

Introduction



Qu'est-ce qui vous a amené à lire ce livre ? Si c'est le mot « burn-out », vous êtes probablement :

- fatigué de vous sentir stressé tous les jours,
- fatigué que les autres attendent trop de vous,
- fatigué d'avoir si peu d'impact, malgré tout l'investissement et les efforts que vous déployez,
- fatigué de devoir « tout faire » et de « tout réussir ».

*Peut-être êtes-vous tout simplement...
totalement... épuisé !*

Le terme burn-out est tellement répandu de nos jours que son sens s'est quelque peu dilué. Les gens disent des choses comme « Je vais finir en burn-out avec toutes ces réunions Zoom » ou « Je fais un burn-out des actus ». Mais pour celles et ceux qui souffrent réellement de burn-out, ce n'est pas seulement un mot à la mode. Il s'agit d'un syndrome invalidant qui rend difficile chaque jour qui passe, car on se sent vidé, épuisé et comme anesthésié.

Si le problème du burn-out vous est familier, notre approche pourrait vous intéresser : *l'autocompassion*. Cet état d'esprit bienveillant qui permet de retrouver une vie active et dynamique. L'autocompassion consiste à accueillir votre détresse émotionnelle, y compris le sentiment d'avoir échoué lamentablement, avec chaleur, compréhension et soutien. Vous craignez peut-être que l'autocompassion signifie se décharger de la responsabilité de vos erreurs et nuire à votre capacité à les corriger. Mais c'est tout le contraire : l'autocompassion vous aide à assumer la responsabilité de vos erreurs et constitue un moteur de changement plus efficace que l'auto-critique sévère.

Le burn-out s'aggrave quand nous réprimons notre souffrance et tentons de simplement serrer les dents. L'autocompassion apporte le réconfort et la sécurité nécessaires pour accueillir la douleur du burn-out et en sortir.

Nous aggravons également le burn-out lorsque nous nous reprochons notre état déplorable. L'autocompassion nous rappelle que l'expérience du burn-out est naturelle et normale, que nous ne sommes pas seuls et que nous méritons amour et gentillesse durant notre guérison et notre rétablissement.

Ceci n'est pas un livre *sur* le burn-out. Vous savez déjà que vous êtes épuisé, et il existe des dizaines d'excellents ouvrages qui expliquent ce qu'est le burn-out et ses causes. Il s'agit plutôt d'une boîte à outils pour pratiquer l'autocompassion quand vous avez l'impression de ne plus pouvoir tenir une seconde de plus. Alors, à quoi ressemble l'autocompassion face au burn-out? Voyons d'abord ce que l'autocompassion *n'est pas*.

Il ne s'agit pas juste de «prendre soin de soi»; vous savez, cette liste de petites choses que vous pouvez faire pour vous-même, présentée dans les webinaires obligatoires organisés par votre employeur et sur les sites web consacrés au «bien-être». Vous n'avez pas besoin qu'on vous remette cette liste. (Prendre un bain chaud? *Pitié*. Dormir plus? *Oui, mais quand?* Manger sainement? *Qui va faire la cuisine, sans parler des courses?*)

Il ne s'agit pas non plus de vous conseiller simplement d'en faire moins, comme le font souvent des proches bien intentionnés. («Tu ne peux pas simplement lâcher prise sur certaines choses?» *Lesquelles? Les enfants, la maison, le boulot?*). Ce n'est pas non plus du discours lénifiant du style «ça va aller, ça va aller». Le fait est que, quand vous êtes en burn-out, rien ne va, et entendre que ça va aller revient à dire qu'il faudrait simplement prendre votre mal en patience.

L'autocompassion est un changement de perspective qui vous permet d'aborder votre burn-out d'une manière plus bienveillante et plus efficace. Elle peut être développée grâce à un ensemble de compétences concrètes et apprenables, que vous pouvez mettre en pratique dans votre vie quotidienne sans avoir besoin de temps supplémentaire.

Le but de l'autocompassion n'est pas que vous vous sentiez mieux. *L'autocompassion change la façon dont vous gérez la détresse liée au burn-out*, afin que vous cessiez de l'éviter, de vous en vouloir ou de vous juger défaillant, parce que vous n'arrivez pas à tout accomplir. Si vous êtes un professionnel de la santé, c'est une façon de continuer à prendre soin de vos patients sans vous sacrifier. Si vous êtes un aidant familial surmené, c'est un moyen de faire de votre mieux pour votre famille sans laisser le ressentiment envahir votre amour. Si vous êtes le dernier à quitter votre lieu de travail chaque jour, c'est une façon de rester productif sans vous sentir comme une fontaine à eau vide.

Notre monde est exigeant. L'autocompassion peut nous aider à cesser de nous juger sévèrement pour les difficultés que nous rencontrons tous. Mais le pouvoir de l'autocompassion ne se limite pas à notre vie intérieure.

En cultivant l'habitude de l'autocompassion, vous découvrirez qu'elle vous aide à ouvrir les yeux sur de nouvelles façons de changer et grandir. L'autocompassion implique à la fois une acceptation bienveillante de nous-mêmes et une action déterminée dans le monde. Elle nous aide à poser des limites face à des exigences impossibles et des attentes irréalistes et nous pousse à créer une vie familiale, un lieu de travail et une communauté plus justes.

Heureusement, ça marche. En 2003, moi, Kristin, j'ai créé une échelle pour mesurer l'autocompassion, appelée (sans surprise) l'Échelle d'autocompassion (*Self-Compassion Scale*), et j'ai publié la première étude examinant le lien entre l'autocompassion et le bien-être¹. Il existe désormais des milliers d'études confirmant les bienfaits de l'autocompassion en général, ainsi que des centaines d'études établissant ses bénéfices pour soulager le burn-out en particulier. (Nous émaillerons ce livre de ces résultats de recherche.)

En 2010, nous avons créé conjointement, avec Christopher, le programme *Mindful Self-Compassion* (MSC) – Autocompassion en pleine conscience, en huit séances, pour aider les participants à être plus compatissants envers eux-mêmes au quotidien. Nous avons ensuite adapté les pratiques MSC pour soutenir les professionnels de santé à faire face au burn-out (voir p. 25). Leur efficacité étant avérée, nous avons décidé de créer cette boîte à outils de pratiques d'autocompassion pour aider des personnes de tous horizons confrontées au burn-out. Cela nous inclut, car nous avons nous-mêmes frôlé le burn-out.

Pour moi (Kristin), c'était le stress lié à l'éducation d'un adolescent ayant des besoins particuliers pendant la pandémie qui m'a épuisée. Le père de mon fils avait déménagé en Allemagne après notre divorce en 2018 et je n'avais aucune famille dans la ville où je vivais, je me suis donc retrouvée seule. Juste au moment où la COVID a frappé, mon fils a développé un TOC (en plus de son autisme et de son anxiété) et a commencé à avoir de réels problèmes de santé mentale. Vous pouvez imaginer ce que cela a été d'essayer de lui trouver le bon traitement, de superviser sa scolarité et d'assurer mes cours pour l'université en plein confinement. Je me suis appuyée sur l'autocompassion pour tenir le coup, et je ne sais pas comment j'aurais pu m'en sortir sans cela. La capacité à me soutenir avec chaleur et encouragement pendant les jours les plus sombres m'a permis, même si j'étais effrayée et épuisée comme tout le monde, de ne pas me laisser submerger par le stress. Grâce à l'autocompassion, j'ai pu être là pour mon fils sans me perdre en chemin.

1. Neff K. D., *The development and validation of a scale to measure self-compassion. Self and Identity*, 2003, 2(3), p. 223-250.

Pour moi (Chris), la confrontation au burn-out était en partie liée à une phase de ma vie. J'ai aujourd'hui 71 ans et, il y a quelques années, j'ai pris conscience qu'il ne me restait peut-être plus que dix ou vingt ans à vivre. «Qu'est-ce que ça va être?» me suis-je demandé. J'éprouvais un besoin intense de passer plus de temps à méditer et moins de temps à voir des patients, à assister à des réunions et à enseigner, mais cela ne se produisait pas. J'avais un projet de livre qui n'avancait pas et je me sentais agacé lorsque les gens me demandaient de faire des tâches professionnelles pour eux. Je suis quelqu'un de nature accommodante, mais pendant cette période difficile, l'autocompassion tendre m'a dit : «Oui, tu *dois* suivre tes désirs les plus profonds», et l'autocompassion féroce m'a dit : «Tu peux le faire. Ton monde ne s'écroulera pas. Ne planifie simplement rien de professionnel avant midi.» Eh bien, deux ans plus tard, après avoir médité à ma guise le matin, je trouve que la plupart des choses que je fais l'après-midi sont plutôt agréables. Je travaille toujours beaucoup, mais d'une manière différente, et ma femme pense que je suis devenu une personne plus heureuse. En d'autres termes, j'ai répondu aux premiers signes du burn-out (procrastination, irritabilité et malaise) avec de l'autocompassion, et cela a changé ma vie pour le mieux.

Nous avons tous deux réalisé à quel point l'autocompassion était puissante pour prévenir le burn-out, alors nous avons décidé d'écrire ce livre afin que d'autres puissent également en bénéficier.

Chaque chapitre de ce livre propose une pratique d'autocompassion que nous appelons un «outil». Ce terme est utilisé à dessein, car il ne s'agit pas d'une tâche supplémentaire à ajouter à votre liste de choses à faire déjà interminable. Chaque outil est plutôt un moyen que vous pouvez utiliser pour alléger le fardeau émotionnel du burn-out face aux difficultés qui surgissent au cours de la journée. Chaque chapitre raconte aussi l'histoire d'une personne souffrant d'épuisement et explique comment cet outil l'a aidée à entamer un processus de rétablissement. (Ces histoires sont des composites; les détails personnels des individus, y compris les informations démographiques, ont été modifiés pour protéger leur identité.)

Idéalement, il est préférable de lire les chapitres dans l'ordre, car les compétences ultérieures s'appuient sur les précédentes, mais vous pouvez aussi les parcourir selon ce qui vous attire le plus. Ce livre contient un peu de théorie et de recherche, mais il s'agit principalement d'un guide pour pratiquer l'autocompassion. Vous êtes invité à utiliser les outils pour voir comment ils fonctionnent pour vous. Nous ne vous dirons pas que l'autocompassion est une poudre magique qui fera disparaître votre burn-out, mais nous pouvons vous promettre qu'elle vous aidera à traverser chaque journée avec plus de force et de résilience.

Alors, commençons.



1

Quand vos batteries sont vides

Les causes et les conséquences du burn-out

Le mot « burn-out » évoque l'image d'une flamme qui se meurt en quête d'un dernier souffle d'oxygène, de braises mourantes ou de cendres froides, d'un feu éteint qui ne vous réchauffe et ne vous protège plus. Il décrit aussi très bien ce que vivent des personnes comme Jacquie.



TÉMOIGNAGE

Jacquie est affalée sur le siège avant de sa voiture, garée dans son allée, après une interminable journée à l'hôpital. Elle se sent comme un melon vidé jusqu'à la peau. Elle ne peut plus bouger, elle n'est même pas sûre de pouvoir respirer, alors elle reste assise là. En quelques mois, elle est arrivée en retard au travail cinq fois, bien plus qu'en douze ans de carrière comme infirmière en soins intensifs. Avant, elle adorait aller travailler, aider ses patients à se rétablir et à reprendre le cours de leur vie, mais, maintenant, ils lui semblent être davantage des sources d'agacement que des personnes. Elle se sent nulle, inutile et peine à accomplir des tâches élémentaires qui lui étaient autrefois naturelles, comme poser une perfusion. La seule chose qui la pousse à se rendre à l'hôpital chaque jour, c'est de savoir que ses collègues, tout aussi épuisés, devraient la remplacer si elle ne venait pas.

Si vous disiez à Jackie qu'elle devrait se montrer un peu plus indulgente envers elle-même, elle vous jetterait probablement sa chaussure orthopédique à la figure. «Vous ne comprenez donc pas? Je n'ai plus une once de compassion à donner! Mes batteries sont complètement vides!» Elle ne réalise pas que la compassion doit circuler aussi bien vers l'extérieur que vers l'intérieur pour être durable. C'est indispensable. Lorsque nous prenons soin des autres, mais que nous ignorons nos propres besoins, il est inévitable de se sentir épuisé. En fait, l'autocompassion est essentielle pour prévenir et surmonter le burn-out. La compassion vient du latin *cum patior*, «souffrir avec». Nous devons apprendre à accueillir notre propre stress et notre propre épuisement avec bienveillance et soutien afin qu'ils ne nous submergent pas.

Ce livre vous fournira une multitude d'outils pour y parvenir, tirés du programme de huit semaines «Autocompassion en pleine conscience» (MSC). Le programme MSC est enseigné dans le monde entier et comprend de nombreux outils et techniques scientifiquement validés pour renforcer la compassion envers soi et réduire le burn-out¹. La bonne nouvelle est que ces pratiques peuvent être utilisées à tout moment dans la vie quotidienne, sans nécessiter beaucoup de temps ou d'efforts.

Avant d'approfondir ce qu'est l'autocompassion et comment la développer, nous devons examiner de plus près les causes et les conséquences du burn-out. Le terme burn-out est une métaphore appropriée (quoique saisissante) pour décrire ce qu'une personne comme Jackie ressent. Si vous avez ce livre entre les mains, c'est probablement que ce mot résonne aussi avec votre expérience. Bien qu'il ne soit pas défini comme une maladie ou un trouble psychiatrique, le burn-out peut être tout aussi dommageable qu'une maladie. L'épuisement qu'il engendre peut rendre difficile le simple fait de traverser la journée. La perte de passion pour votre travail peut vous laisser désorienté et vide. Et l'incapacité à accomplir des tâches familières de la même façon qu'avant a des répercussions sur votre image de vous-même et votre épanouissement personnel, sans parler de l'impact sur votre productivité.

Le phénomène que nous appelons aujourd'hui burn-out est connu sous différents noms depuis des siècles, mais ce n'est que depuis cinquante ans qu'il a attiré l'attention des psychologues et des organismes de santé publique. Le terme «burn-out» a été inventé en 1974 par le psychologue clinicien Herbert Freudenberger², qui a remarqué les effets néfastes que

1. Delaney M. C., *Caring for the caregivers: Evaluation of the effect of an eight-week pilot Mindful Self-Compassion (MSC) training program on nurses' compassion fatigue and resilience*, PLOS ONE, 2018, 13(11), e0207261.

2. Freudenberger H. J., «Staff burn-out», *Journal of Social Issues*, 1974, 30(1), p. 159-165.

1. Quand vos batteries sont vides

son travail dans une clinique gratuite pour toxicomanes avait sur lui et les autres bénévoles. Selon des enquêtes, entre un tiers et trois quarts des personnes dans le monde sont épuisées³ dans leur travail, qu'il s'agisse d'un travail rémunéré ou non, comme s'occuper d'enfants ou de parents âgés. (Tout au long de cet ouvrage, nous utiliserons le terme « travail » pour désigner les deux.) Ce chiffre est stupéfiant. Il est difficile de déterminer avec précision si le burn-out est réellement plus fréquent qu'auparavant ou si nous en sommes simplement davantage conscients, mais il ne fait aucun doute qu'il touche tous les secteurs de la société.



À NOTER !

Le burn-out se caractérise généralement par trois symptômes⁴ :

- l'épuisement (se sentir vidé, fatigué, avec l'impression de ne plus rien avoir à donner),
- la dépersonnalisation (se sentir détaché, cynique ou négatif envers son travail),
- la diminution de l'accomplissement personnel (se sentir inefficace, incompetent ou incapable).

On peut le constater dans toutes les situations où le stress est élevé et où les gens travaillent très dur pour atteindre des objectifs qui leur tiennent profondément à cœur :

- Les professionnels de la santé (qui ont pour mission de sauver des vies, mais qui passent parfois plus de temps à remplir des papiers qu'à s'occuper de leurs patients).
- Les enseignants (qui doivent répondre aux demandes exprimées et contradictoires des parents, des élèves, des administrateurs et des conseils d'établissement scolaire).
- Les employés travaillant dans des entreprises au rythme effréné (qui doivent être disponibles 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, sans jamais pouvoir décrocher de leur téléphone ou de leur écran d'ordinateur).

3. Taylor H., « 50+ burn-out statistics that will shock you into action », extrait de *runn.io/blog/burn-out-statistics#how-common-is-employee-burn-out*, juin 2023 ; *Spring Health*, décembre 2020 ; « Burn-out nation », extrait de *lp.springhealth.com/burn-out-nation* ; *Future Forum*, février 2023 ; *Future Forum winter snapshot*, extrait de *futureforum.com/research/future-forum-pulse-winter-2022-2023 - snapshot* ; Gallup, « The state of the global workplace: 2023 report », extrait de *gallup.com/workplace/506879/state-global-workplace-2023-report.aspx*, 2023.

4. Maslach C., et Jackson S. E., « The measurement of experienced burn-out », *Journal of Organizational Behavior*, 1981, 2(2), p. 99-113.

- Les membres du clergé (qui peuvent avoir une dévotion sans limites pour leurs fidèles, mais des ressources limitées pour les accompagner).
- Les policiers et autres intervenants d'urgence (qui doivent prendre des décisions de vie ou de mort lors d'incendies majeurs, d'overdoses ou de fusillades).
- Les fonctionnaires (qui se sont engagés à servir leur pays, leur État, leur ville ou leur village, mais qui reçoivent des menaces de mort de la part de fanatiques nourris aux théories du complot).
- Les thérapeutes et les travailleurs sociaux (qui sont confrontés au pire de la condition humaine et écoutent jour après jour des histoires de vie bouleversantes).
- Les militants pour la justice sociale ou le climat (qui luttent pour le bien commun, mais constatent que les progrès sont désespérément lents).
- Les adultes qui s'occupent de parents malades (qui peuvent être amenés à prendre en charge, nourrir, habiller et laver leurs propres parents, dans un renversement total des rôles).
- Les parents élevant des enfants ayant des besoins spécifiques (qui prodiguent des soins héroïques, mais sont débordés et inquiets pour l'avenir de leurs enfants).



RÉFLEXION GUIDÉE

Êtes-vous en burn-out ?

Pour déterminer si vous êtes actuellement en situation de burn-out, posez-vous les questions suivantes :

- ☐ Êtes-vous moins motivé par votre travail ?
- ☐ Êtes-vous constamment stressé et avez-vous l'impression de ne jamais avoir de répit ?
- ☐ Vous trouvez-vous de plus en plus impatient ou irritable ?
- ☐ Êtes-vous moins productif ou avez-vous cette impression ?
- ☐ Avez-vous des difficultés à vous concentrer ?
- ☐ Vous sentez-vous désespéré ou dépassé ?
- ☐ Le stress au travail empiète-t-il sur vos relations personnelles ?
- ☐ Avez-vous simplement envie qu'on vous laisse tranquille ?
- ☐ Commencez-vous à utiliser la nourriture, l'alcool ou des drogues pour atténuer le stress que vous ressentez ?
- ☐ Votre travail affecte-t-il votre sommeil ou votre vie sexuelle ?
- ☐ Êtes-vous anxieux ou déprimé à cause de votre travail ?
- ☐ Développez-vous des symptômes physiques, tels que des maux de tête ou des problèmes gastriques ?

1. Quand vos batteries sont vides

Si vous avez répondu *oui* à quatre ou cinq de ces questions, il n'est pas surprenant que vous cherchiez de l'aide. Le burn-out commence généralement par un épuisement dû à un facteur de stress spécifique (au travail ou à la maison), puis s'étend au reste de votre vie.

Le burn-out peut entraîner des problèmes physiques⁵ tels que fatigue, douleurs corporelles, maux de tête, maladies cardiaques, changements d'appétit, diabète, troubles digestifs ou intestinaux et vulnérabilité aux maladies. S'il n'est pas pris en charge, le burn-out peut avoir des conséquences profondes sur la santé mentale et mener à de l'anxiété, une dépression ou une toxicomanie. Nous ne sommes alors plus nous-mêmes avec les autres : nous pouvons nous mettre en colère pour un rien ou nous isoler de nos amis et de notre famille. Tous ces symptômes de burn-out peuvent avoir un effet dévastateur sur notre vie.



À NOTER !

Pour en savoir plus sur les signes et symptômes du burn-out, vous pouvez consulter le site web de l'American Psychological Association (apa.org), celui de l'Organisation mondiale de la santé (who.int) ou celui de WebMD (webmd.com).

Le burn-out peut affecter tous les aspects de votre vie, vous laissant avec un sentiment de vide, comme un ballon dégonflé.

Il n'est donc pas surprenant que le burn-out ait un effet insidieux sur la société dans son ensemble. Les infirmières et les enseignants commencent à se désengager, quittant souvent la profession. Ces dernières années, un nombre record d'Américains ont démissionné, plusieurs millions par mois. Selon les analystes, beaucoup partent en raison d'un épuisement professionnel, en particulier les professionnels de la santé⁶. Cela ne fait qu'alourdir la charge de ceux qui restent, qui se sentent plus épuisés que jamais.

5. Shirom A., Melamed S., Toker S., Berliner S., et Shapira I., « Burn-out and health review: Current knowledge and future research directions », *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 2005, 20(1), p. 269-308.

6. « Doctors not the only ones feeling burned out », *Harvard Gazette*, extrait de news.harvard.edu/gazette/story/2023/03/covid-burn-out-hitting-all-levels-of-health-care-workforce, 31 mars 2023.

Le *turnover* coûte des milliards de dollars aux institutions en Europe et aux États-Unis. Les employeurs estiment perdre l'équivalent d'environ un tiers du salaire annuel d'un employé à cause du burn-out. Certaines entreprises ne peuvent pas se permettre ce coût et ferment leurs portes. D'autres le répercutent sur les consommateurs, qui ne peuvent pas non plus se le permettre. Et que nous arrive-t-il à tous lorsque nous devons attendre longtemps avant que les secours n'arrivent, quand votre prêtre, votre pasteur, votre imam ou votre rabbin requiert *votre* soutien, ou que les personnes marginalisées ne peuvent pas bénéficier des services sociaux dont elles ont besoin pour survivre? Vous connaissez la réponse, car nous vivons tous avec les conséquences profondes du burn-out.

Vous vous demandez peut-être aussi : « Comment en suis-je arrivé à un tel épuisement? » C'est une bonne question à vous poser pour décider si vous pouvez continuer à exercer votre métier, qui a probablement eu beaucoup d'importance pour vous à une certaine époque.

LES CAUSES DU BURN-OUT

Vous ne vous souvenez peut-être même pas des origines de votre épuisement. Le burn-out peut entraîner des problèmes cognitifs et de mémoire au point que tout devient flou. Lorsqu'on lui a demandé s'il se souvenait d'une grosse tempête de neige en 2021, un enseignant du secondaire, épuisé par le passage soudain à l'enseignement en ligne en raison de la pandémie de COVID, a répondu : « Franchement, je ne me souviens de rien de l'année dernière. »

Pourtant, les scientifiques ont identifié plusieurs facteurs liés au burn-out⁷.

Facteurs de stress liés au travail

- **Surcharge de travail** : vous avez trop à faire, ne parvenez jamais à rattraper votre retard, votre travail est physiquement ou émotionnellement épuisant.
- **Manque de contrôle** : vous n'êtes pas en capacité de prendre vos propres décisions, de contrôler votre emploi du temps ou de résoudre les problèmes à votre manière.
- **Attentes professionnelles floues** : vous êtes confus quant à ce qui est attendu de vous et quant à la répartition des tâches.
- **Récompenses limitées** : vous êtes mal payé ou insuffisamment reconnu pour votre travail.

7. Maslach C., Schaufeli W. B., et Leiter M. P., « Job burn-out », *Annual Review of Psychology*, 2001, 52(1), p. 397-422.

1. Quand vos batteries sont vides

- **Injustice** : votre identité personnelle ou des parties de votre identité sont marginalisées ou méprisées, ou les politiques et procédures sont appliquées de manière inéquitable.
- **Milieu de travail dysfonctionnel** : vous êtes victime de harcèlement, d'un management pointilleux ou de dénigrement.
- **Manque de soutien** : vous vous sentez isolé, vous manquez de liens ou vous souffrez d'insécurité professionnelle.
- **Travail pénible** : votre travail est monotone, chaotique, dangereux ou humiliant.
- **Conflit de valeurs** : votre travail va à l'encontre de vos valeurs fondamentales (également appelé « blessure morale »).

Chacun de ces problèmes peut mener au burn-out, mais celui-ci résulte généralement d'une combinaison de facteurs. Par exemple, le métier d'infirmière en soins intensifs est déjà suffisamment difficile, mais Jackie se sent malheureusement aussi totalement méprisée par une administration hospitalière axée sur le profit qui refuse d'embaucher le personnel supplémentaire nécessaire. Elle passe tellement de temps à remplir des papiers qu'elle ne peut consacrer que quelques minutes à chaque patient. Elle n'a pas eu d'augmentation décente depuis des années, alors que son loyer ne cesse d'augmenter. Tous ces facteurs de stress s'accumulent comme dans un carambolage.

L'engagement

Les recherches montrent que le fait de se soucier profondément de son travail est également un facteur de risque de burn-out. Une personne idéaliste qui crée un refuge pour sans-abri et qui se passionne pour l'aide aux personnes en marge de la société travaillera sans relâche pour ses bénéficiaires. Mais elle peut aussi devenir amère et désillusionnée à l'égard de l'attitude déshumanisante de ceux qui détiennent à la fois les cordons de la bourse et les stylos qui rédigent les politiques publiques. Si elle ne s'en souciait pas, les frustrations du travail ne pèseraient pas aussi lourdement sur elle. Ironiquement, ce sont celles et ceux qui sont les plus engagés dans leur travail qui sont les plus susceptibles d'être épuisés par celui-ci.

Le déséquilibre

Le déséquilibre entre vie professionnelle et vie privée est également un facteur de risque majeur de burn-out, et nous sommes nombreux à en être victimes. Notre culture nous enseigne que nous devons travailler dur et *aimer* ce que nous faisons : « Si vous aimez votre travail, vous n'aurez jamais

l'impression de travailler un seul jour de votre vie!» D'une manière ou d'une autre, cela se traduit inconsciemment par : «Si tu aimes ton travail, ne passe jamais une journée sans travailler!» À mesure que les gens travaillent toujours davantage en ligne et à domicile, il devient de plus en plus difficile de se détacher du travail et de se concentrer sur autre chose. Le patron n'est qu'à un e-mail de distance, et le travail commence à empiéter sur le temps consacré aux amis ou à la famille, prenant encore plus de place dans nos vies.

Ce tiraillement entre vie professionnelle et familiale est particulièrement fort chez les femmes. Certes, la deuxième vague du féminisme a donné aux femmes le «droit» de «tout avoir», mais nous sommes aujourd'hui dans la quatrième vague et les femmes continuent de se sentir coupables de ne pas consacrer suffisamment de temps à leur famille. Avant que Ketanji Brown Jackson ne prenne ses fonctions à la Cour suprême des États-Unis, elle a ressenti le besoin de reconnaître auprès de ses filles qu'elle n'avait pas toujours réussi à trouver le juste équilibre entre son travail et son rôle de mère. Elle était là, sur le point de devenir la première femme noire à siéger à la plus haute cour des États-Unis, et elle s'inquiétait encore de ne pas en avoir fait assez.

Dans les ménages à double revenu, les femmes ont tendance à consacrer deux fois plus de temps que les hommes aux tâches ménagères et à la garde des enfants⁸. Elles passent également plus de temps à coordonner les activités familiales, à planifier les fêtes, à organiser les rendez-vous chez le médecin, à prendre des nouvelles des proches, etc. En conséquence, quatre mères actives sur dix déclarent se sentir toujours pressées⁹, avec peu ou pas de temps pour elles. Et celles qui gagnent plus que leur partenaire masculin augmentent en fait leur charge de travail non rémunéré plutôt que de la réduire¹⁰, afin de compenser le sentiment qu'elles ne sont pas de «bonnes» femmes. Cette autocritique ne fait qu'aggraver leur sentiment d'épuisement.

L'estime de soi

Notre estime de soi dépend souvent de notre productivité : «Je suis plus utile quand je travaille dur.» C'est vrai pour la plupart des gens, mais surtout pour les perfectionnistes, pour qui assez bien n'est jamais assez bien. Notre société nous dit que nous devrions toujours essayer d'en faire

8. Bianchi S. M., Sayer L. C., Milkie M. A., et Robinson J. P., «Housework: Who did, does or will do it, and how much does it matter?», *Social Forces*, 2012, 91(1), p. 55-63.

9. «Who's feeling rushed?», Pew Research Center, extrait de [pewsocialtrends.org/2006/02/28/whos-feeling-rushed](https://www.pewsocialtrends.org/2006/02/28/whos-feeling-rushed), 28 février 2016.

10. Bittman M., England P., Sayer L., Folbre N., et Matheson G., «When does gender trump money? Bargaining and time in household work», *American Journal of Sociology*, 2003, 109(1), p. 186-214.

plus. Au lieu d'arrêter de travailler lorsqu'une tâche est terminée, nous continuons, en essayant de nous améliorer sans cesse. Malheureusement, les réussites ne nous procurent qu'un sentiment de satisfaction éphémère, puis nous nous remettons à courir comme un hamster dans sa roue. Ce sentiment de ne jamais être assez productif finit par nous laisser vides et épuisés.

Le sacrifice de soi

Les gens ont tendance à s'épuiser lorsqu'ils se concentrent davantage sur les autres que sur eux-mêmes. Le sacrifice de soi est considéré comme admirable et noble. Les femmes, en particulier, sont louées pour leur abnégation, au point que cela devient une partie intégrante de leur identité.

Jacquie est devenue infirmière dans le seul but d'aider les autres. Mais elle s'est tellement identifiée à l'idée d'être une « personne serviable » qu'elle avait peur de dire *non* à ses collègues et acceptait de faire des heures supplémentaires même lorsqu'elle était si fatiguée qu'elle pouvait à peine tenir debout. Quand nous prenons soin des autres sans prendre soin de nous-mêmes, le burn-out est inévitable.

L'auto-accusation

Les sentiments de stress et d'épuisement sont multipliés de façon exponentielle lorsque nous nous jugeons et nous blâmons de vivre un moment difficile. Notre critique intérieur nous dit que nous devrions être capables de tout contrôler, de bien faire, de gérer la situation. Lorsque nous perdons notre élan et commençons à nous déconnecter de notre travail, le fait de nous blâmer nous fait nous sentir incompetents et incapables. Non seulement j'échoue dans mon travail, mais je *suis* un échec, un perdant, une cause perdue. Nous nous montrons du doigt dans l'espoir vain que, d'une manière ou d'une autre, cela nous donnera le coup de pied aux fesses dont nous avons besoin pour sortir du burn-out. Mais cela ne fait que creuser davantage le fossé.

*Si vous êtes en burn-out,
vous n'avez pas besoin de vous culpabiliser.
Vous avez besoin d'autocompassion.*

Si vous vous dites que vous ne vous sentiriez pas ainsi si vous étiez une meilleure personne, plus forte, plus résistante, plus dévouée, plus généreuse, plus exigeante, encore plus travailleuse, vous vous trompez. Vos conditions de travail vous épuisent chaque jour, et vous enfoncer davantage ne

changera rien. Il est temps d'essayer autre chose. Que diriez-vous de reconnaître à quel point il est douloureux de se sentir épuisé, de vous rappeler que vous êtes un être humain qui fait de son mieux et que vous n'êtes pas seul, d'être indulgent envers vous-même parce que le burn-out fait mal et que vous souffrez ? En d'autres termes, comment l'autocompassion pourrait-elle vous aider à faire face au burn-out ?



OUTIL D'AUTOCOMPASSION 1

Évaluation de l'autocompassion

Pour déterminer si l'autocompassion pourrait vous aider à faire face au burn-out, veuillez répondre à ce test, qui s'appuie sur l'Échelle d'autocompassion validée empiriquement¹¹.

Comment réagissez-vous face au burn-out ?

Lisez attentivement chaque affirmation avant de répondre. À gauche de chaque énoncé, indiquez à quelle fréquence vous vous comportez de la manière indiquée lorsque vous vous sentez stressé, épuisé et en burn-out.

Pour la première série d'éléments, utilisez l'échelle suivante :

Presque jamais	Occasionnellement	De temps en temps	Souvent	Presque toujours
1	2	3	4	5

- J'essaie d'être compréhensif et patient envers moi-même.
- J'essaie d'avoir une vision équilibrée de la situation.
- J'essaie de considérer mon expérience comme faisant partie de la condition humaine.
- J'essaie de m'accorder toute l'attention et la tendresse dont j'ai besoin.
- J'essaie de garder mes émotions en équilibre.
- J'essaie de me rappeler que la plupart des gens éprouvent des émotions difficiles.

Pour les prochains énoncés, utilisez l'échelle suivante (qui diffère de la précédente) :

11. Raes F., Pommier E., Neff K. D., et Van Gucht D, «Construction and factorial validation of a short form of the Self-Compassion Scale», *Clinical Psychology and Psychotherapy*, 2011, 18(3), p. 250-255.

1. Quand vos batteries sont vides

Presque toujours	Souvent	De temps en temps	Occasionnellement	Presque jamais
1	2	3	4	5

- Je me désapprouve et me juge sévèrement.
- Je suis rongé par des sentiments négatifs.
- J'ai tendance à penser que la plupart des autres personnes sont probablement plus heureuses que moi.
- Je suis intolérant et impatient envers moi-même.
- J'ai tendance à me sentir seul.
- J'ai tendance à ruminer et à me focaliser sur tout ce qui ne va pas.

Total (somme des 12 éléments) :

Note moyenne = Total/12 :

Les scores moyens globaux d'autocompassion tendent à se situer autour de 3 sur une échelle de 1 à 5, vous pouvez donc interpréter votre score global en conséquence.

À titre indicatif, un score de 1 à 2,5 pour votre autocompassion globale indique que vous avez un faible niveau d'autocompassion face au burn-out, un score de 2,5 à 3,5 indique que vous avez un niveau modéré et un score de 3,5 à 5 signifie que vous avez un niveau élevé d'autocompassion.



TÉMOIGNAGE

Jacquie a fait le test et s'est rendu compte qu'elle ne se montrait guère compatissante envers elle-même et son sentiment de burn-out. Étant plutôt du genre à chercher des réponses, elle a lu des études montrant que l'autocompassion réduit les sentiments d'épuisement, de détachement et d'incompétence, et a décidé de lui donner sa chance.

Ce livre propose des outils concrets à des personnes comme Jacquie, et peut-être comme vous, pour aborder le burn-out d'une manière plus saine et plus constructive. Comme vous le découvrirez dans le prochain chapitre, l'autocompassion peut considérablement atténuer l'impact mental, physique et émotionnel du burn-out. L'autocompassion peut également vous aider à retrouver votre passion pour votre travail, vous permettant ainsi de continuer à vous battre pour ce qui compte.

Peu importe depuis combien de temps vous souffrez de burn-out ou à quel point vous vous sentez désespéré, l'autocompassion peut vous soutenir,

quelle que soit votre situation. Tout le monde peut pratiquer l'autocompassion, et cela ne vous prendra pas plus de temps ni d'énergie. En fait, un moment d'autocompassion véritable est toujours un soulagement, des mini-vacances loin de la lutte contre le burn-out. Le prochain chapitre aide à comprendre ce qu'est l'autocompassion et comment elle peut vous aider. Pourquoi ne pas l'essayer et voir ce qui se passe ?



L'autocompassion en pleine conscience nous apporte clarté et vision lorsque nous cherchons à nous remettre d'un burn-out.

Kristin Neff et Christopher Germer

Le stress et les contraintes quotidiennes vous épuisent ? Vous n'arrivez plus à trouver quoi que ce soit de positif dans vos journées... ou si peu ? Certains matins, vous vous demandez même à quoi cela sert de vous lever... Peut-être vous approchez-vous dangereusement du burn-out, cette forme d'épuisement, professionnel ou personnel, qui nous laisse totalement vide.

Mais comment y échapper, dans une société qui nous impose de faire toujours plus, toujours plus vite ? Est-il possible de résister à la pression de la performance dans tous les domaines ? Peut-on encore (re)trouver du sens dans notre quotidien ?

L'autocompassion vous guidera à travers toutes ces questions. Parce qu'apprendre à s'aimer, c'est essentiel pour trouver le chemin qui nous correspond. L'autocompassion, ce n'est pas une vue de l'esprit, mais une véritable méthode, douce, solide et profondément humaine pour prendre soin de soi dans la tempête.

Basé sur le programme novateur de huit semaines MSC (Mindful Self-Compassion) qui a déjà aidé des dizaines de milliers de personnes dans le monde, ce livre contient :

♥ **21 outils d'autocompassion** (avec 8 téléchargements audio).

♥ **De nombreuses réflexions guidées** pour vous aider à avancer à votre rythme.

♥ **Près de 50 témoignages** pour vous accompagner sur ce chemin.

Kristin Neff, professeure agrégée de développement humain et de culture à l'Université du Texas à Austin, pionnière dans le domaine de la recherche sur l'autocompassion, donne des conférences et offre des ateliers dans le monde entier. Elle a écrit plusieurs livres sur le sujet, dont trois ont été traduits et publiés en français.

Christopher Germer est l'un des membres fondateurs de l'Institute for Meditation and Psychotherapy et du Center for Mindful Self-Compassion. Il est psychothérapeute et chargé de cours à temps partiel en psychiatrie à Harvard Medical School/Cambridge Health Alliance.

Inken Dechow et Dominique Retoux sont enseignants et formateurs MSC.

Des mêmes auteurs



21,95 €

ISBN : 978-2-8073-6997-9



9 782807 369979

