

## VOUS ET VOS COLLABORATEURS

# Burnout : pas de fumée sans feu

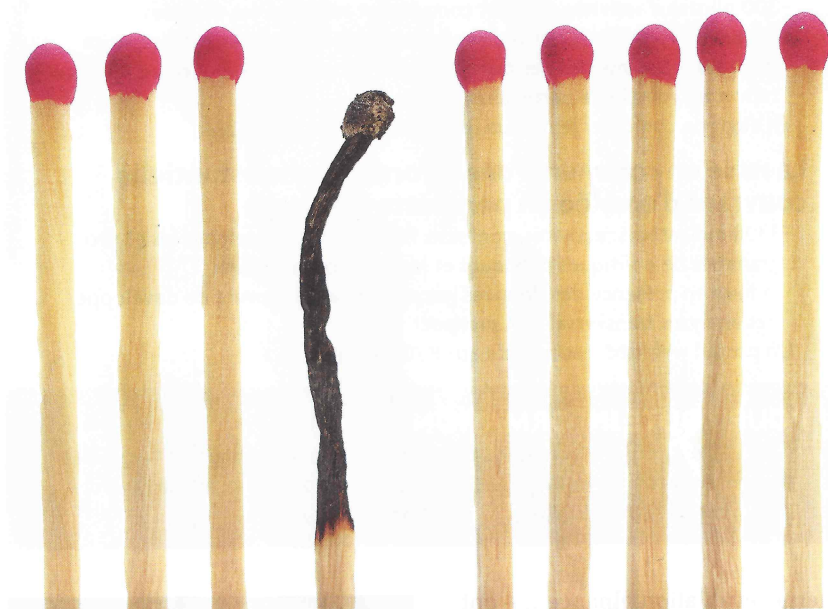
Une difficulté actuelle pour les managers est de repérer, chez leurs collaborateurs, des signaux faibles d'un risque potentiel de burnout. Nous vous proposons d'approfondir la connaissance de celui-ci et d'identifier quelques pistes de prévention.

Le burnout est un phénomène rencontré de plus en plus fréquemment dans les entreprises et collectivités.

## 20 % des salariés en Europe

Le burnout est apparenté au stress, qui concernerait plus de 20 % des salariés en Europe, et coûterait 2 milliards d'euros par an aux entreprises, collectivités et administrations en France. Ce stress impacte vos collaborateurs, vous impacte très certainement aussi, et peut engendrer un syndrome d'épuisement professionnel, appelé aussi burnout. Il se définit comme un état psychologique, émotionnel et physiologique résultant de l'accumulation de stress professionnels variés. Le burnout peut amener à des symptômes physiques et psychiques graves.

Il peut arriver que certains d'entre nous aient cette sensation de ne pas parvenir à recharger pleinement leurs batteries physiques, émotionnelles, intellectuelles, spirituelles, même en période de vacances, alors que celles-ci sont pourtant un moment privilégié pour cela. Le redémarrage se fait alors avec difficulté, avec un sentiment de s'être reposé sans finalement l'être. À d'autres moments de l'année, une grande difficulté à se rendre au travail peut apparaître,



© LUIS - FOTOLIA.COM

accompagnée de lassitude, de fatigue, d'un manque d'entrain et de motivation. Tous ces éléments, signifiants d'un épuisement, ne sont en fait que les symptômes de la première phase du burnout, symptômes qu'il faut repérer, tout en sachant que le déni est souvent la première réaction des intéressés. Sans cette prise de conscience, les personnes risquent de basculer dans les phases suivantes que sont un désengagement progressif dans la relation à l'autre allant jusqu'à une forme de déshumanisation de cette relation, et enfin, un sentiment fort de non-réalisation de soi, et d'échec professionnel, de dévalorisation.

## Détecter les symptômes

Que se passe-t-il quand un collaborateur est en situation de burnout ? Le manager peut repérer des signes avant-coureurs comme une implication excessive de son collaborateur dans son travail, physiquement et mentalement, avec des temps

démesurés de présence au travail. Le travail peut devenir alors une quasi-addiction. Des marques d'épuisement, d'exacerbation des émotions ou de dégradation du capital personnel pourront également être visibles : la personne fume exagérément, ou s'est remise à fumer, arrive au travail en portant sur son visage les signes d'un manque patent de sommeil... Le collaborateur peut exprimer physiquement un ennui, une lassitude. Il laisse paraître plus facilement ses émotions, démarre au quart de tour, pris dans une inflation émotionnelle. De fait, de nombreux symptômes vont apparaître, mais le repérage de ceux-ci sera soumis à deux difficultés. Tout d'abord, l'évolution de la situation va se faire progressivement et il est souvent délicat de prendre conscience d'évolutions lentes. Ensuite, il sera très difficile d'avoir un échange avec votre collaborateur sur ce sujet, car, comme nous



# C'est quoi le burnout ?

## 1 C'est complexe

C'est un phénomène complexe qui a été décrit pour la première fois en 1974 par Herbert Freudenberger, signifiant un « dérèglement d'ajustement » entre l'individu et son environnement, et qui explose depuis quelques années en entreprise. Il impacte de nombreuses professions comme les médecins par exemple, dont 50 % souffriraient d'épuisement professionnel.

## 2 C'est multiforme

Les symptômes de burn-out peuvent apparaître sur un ou plusieurs plans :

- physiques comme la fatigue, l'épuisement physique, des troubles du sommeil, des douleurs physiques ou digestives, des problèmes cardiovasculaires;
- psychiques comme de l'indifférence, du désintérêt, de l'indécision, un sentiment d'impuissance, et de culpabilité;
- émotionnels avec une grande sensibilité et irritabilité, une forme de cynisme, voire des crises d'angoisse, suivies de temps d'excitation, ou de tristesse;
- intellectuels avec des difficultés de concentration, de focalisation sur l'objectif, de la confusion, et des erreurs inhabituelles, des oublis fréquents.

## 3 Ça fait des dégâts

Le burn-out conduit ainsi à des dégâts physiques, psychologiques, mais aussi relationnels, dans le cadre professionnel tout autant que personnel. Tout se passe comme si toutes les ressources internes de la personne s'étaient consommées et conduisaient celle-ci à perdre le sens de ce qu'elle fait, notamment dans son travail. Les théories actuelles identifient des facteurs externes liés à l'environnement professionnel et à l'environnement familial et social, et des facteurs internes liés à la personne. C'est la rencontre de ces différents facteurs qui va générer les situations de burn-out.

l'avons dit plus haut, une attitude fréquente dans le burnout est le déni. Votre collaborateur ne sera pas à même d'accepter ou encore moins de solliciter une aide quelconque, considérant que les choses vont bien... jusqu'à la rupture, le moment où son corps prendra les commandes en le rendant par exemple incapable de se rendre au travail, ou le plongera dans la prostration.

## 4 axes de travail pour le manager

Prévenir et guérir le burnout relève de différents acteurs : médecin, coach, psychologue, mais aussi du manager. Ce dernier aura davantage un rôle à jouer dans la prévention que dans le traitement. On peut identifier pour lui quatre axes de réflexion pour prévenir ou favoriser

un retour de son collaborateur après un burnout : les contenus du travail demandés, l'organisation du travail dans la structure, les relations de travail, et enfin la perception de l'environnement socio-économique de l'entreprise ou du service.

➔ Sur les tâches et contenus de travail confiés au collaborateur, il sera important que le manager se questionne et échange avec celui-ci. L'interaction sera alors centrée sur la relation entre le collaborateur et son travail, et visera à mieux identifier ce qu'on lui demande de faire, ce qu'il a envie de faire, et ce qu'il est impératif qu'il fasse, dans l'idée de trouver des ajustements possibles.

➔ L'organisation du travail peut aussi à cette occasion être questionnée. Il s'agira ici de remettre en œuvre des dynamiques d'équipe propices à l'échange (1), et qui

favoriseront la réassurance de chacun. L'objectif sera alors de développer un cadre de travail collectif protecteur.

➔ L'attention portée aux relations de travail entre collaborateurs et entre manager et collaborateurs sera également une voie de prévention. Il s'agit d'échanger non seulement sur les contenus du travail mais aussi sur la manière dont les choses se passent au sein des équipes. La dimension visible ou non visible dans les relations est pour cela une clé de lecture intéressante. Il peut être utile de travailler sur les comportements collectifs au sein de l'équipe, pour se poser la question « comment nous traitons-nous dans l'équipe ? ».

## À force d'implication excessive, le travail peut devenir une quasi-addiction

➔ Enfin, l'environnement socio-économique peut, surtout actuellement, générer beaucoup d'inquiétudes de la part des collaborateurs : sommes-nous en difficulté, quelle est le devenir de notre service, notre mission va-t-elle être remise en cause... ? Un dialogue est sans doute à instaurer afin d'identifier avec eux ce qui relève de leurs préoccupations ou d'une réalité objective de mise en danger afin de les amener à faire évoluer leurs points de vue. Les phénomènes de burnout ne sont ainsi pas une fatalité, et les marges d'action du manager existent réellement. Il devra pour cela être attentif aux microsignaux que laisseront transparaître les membres en danger dans son équipe. ♦

Étienne Roy & Guy Vernerey

(1) Voir notre précédent article « Des pistes pour améliorer les relations dans son équipe », La Lettre du cadre territorial n° 438, 1<sup>er</sup> mars 2012