

Prévenir le burn-out, quel rôle pour le manager ?



© victor1558 - Flickr - C.C.

Le burn-out est un thème à la mode, et qui devrait l'être encore plus pour tous les managers à la rentrée, juste après les vacances. Effectivement, nous pouvons imaginer que revenant de vacances et ressourcé, vous êtes plus à même de repérer chez vos collaborateurs, eux aussi de retour de vacances, des signes potentiels de burn-out.

Même si les données disponibles sont faibles, le stress concernerait plus de 20 % des salariés en Europe, et coûterait 2 milliards d'euros en France. Ce stress impacte vos collaborateurs, et très certainement vous aussi, et peut engendrer un syndrome d'épuisement professionnel, appelé "burn-out". Il se définit comme un état psychologique, émotionnel et physiologique résultant de l'accumulation de stressseurs professionnels variés, et peut amener à des symptômes physiques et psychiques graves.

Les vacances sont le temps privilégié pour recharger nos batteries : physiques, émotionnelles, intellectuelles, spirituelles. Or il peut arriver que certains d'entre nous

aient cette sensation de ne pas avoir finalement rechargé pleinement leurs batteries en vacances, cette sensation étrange de s'être reposé, mais finalement de ne pas être reposé, et de redémarrer avec difficulté, voire une sensation de lassitude, de fatigue, de manque d'entrain, et de motivation.

DES SYMPTÔMES PHYSIQUES, PSYCHIQUES, ÉMOTIONNELS ET INTELLECTUELS

En fait, qu'est-ce que le burn-out ? C'est un phénomène complexe qui a été décrit pour la 1^e fois en 1974 par Herbert Freudenberger, signifiant d'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.

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, suivi 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.

Tous ces éléments signifiant d'un épuisement ne sont en fait que les symptômes de la première phase du burn-out, 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.

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.

4 AXES DE RÉFLEXION POUR FAVORISER UN RETOUR DE SON COLLABORATEUR APRÈS UN BURN-OUT

Que se passe-t-il quand un collaborateur est en situation de burn-out ? Une implication excessive tant physique que mentale, avec des temps de présence au travail anormaux sont des signes avant-coureurs. Des marques d'épuisement, d'exacerbation des émotions ou de dégradation du capital personnel - excès de cigarettes, manque patent de sommeil - pourront également être visibles.

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 difficile de prendre conscience d'évolutions lentes. Ensuite, il sera très difficile d'avoir un échange avec votre collaborateur sur ce sujet, car, comme nous l'avons dit plus haut, le déni est souvent le mécanisme de défense à l'œuvre en état de burn-out. 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.

L'action et la prévention de cette situation relève de plusieurs acteurs : médecins, coach, psychologues, mais aussi du manager. Ce dernier aura davantage un rôle à jouer dans la prévention que dans la thérapie.

On peut identifier 4 axes de réflexion pour prévenir, ou favoriser un retour de son collaborateur après un burn-out : 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.

Sur les tâches et contenus de travail confiés au collaborateur, il sera important que le manager se questionne et échange avec son collaborateur sur ce qu'il lui demande de faire, sur ce que celui-ci a envie faire, et sur ce qu'il est impératif qu'il fasse.

L'organisation du travail peut aussi à cette occasion être revisitée, en remettant en œuvre des dynamiques d'équipe propices à l'échange et la réassurance de chacun.

L'attention portée aux relations de travail entre collaborateurs et avec le manager 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 niveaux sous-jacents des comportements collectifs, pour se poser la question « comment nous traitons-nous dans l'équipe ? »

Enfin, l'environnement socio-économique peut, surtout actuellement, générer beaucoup d'inquiétudes de la part des collaborateurs. 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. On pourra s'appuyer sur une approche de type croyances limitantes/croyances ressourçantes pour les amener à faire évoluer leurs points de vue.

Les phénomènes de burn-out ne sont ainsi pas une fatalité, et les marges d'action du manager existent réellement. Il devra pour cela être attentif aux micro-signaux que laisseront transparaître les membres en danger dans son équipe.

**Etienne Roy, spécialiste "accompagnement individuel et d'équipe",
dirigeant de Koalto**

Guy Vernerey, chef de projets