



**Finance  
& Gestion**  
DFCG

## LES NOUVEAUX ULYSSE par avis de tempête mondiale

**P.9**

### **PORTRAIT**

Christophe Tronchet,  
DAF de Monaco Telecom

**P.47**

### **EXPERTISE RSE**

Compter trois fois mieux

# Ne dites pas à ma boîte que je suis en **BO** !

LE BURN-OUT (BO), NON RECONNU COMME MALADIE PROFESSIONNELLE, SE RÉPAND DANS LES ENTREPRISES : MIEUX VAUT LE PRÉVENIR QUE LE GUÉRIR, MAIS COMMENT ?

PAR PRISCILLE GLAD, DIRIGEANTE DE QUINT&SENS,  
COACH, CONSULTANTE, PSYCH-PRACTICIENNE,  
SECRÉTAIRE GÉNÉRALE DE L'IPBO



## Qu'est-ce que le burn-out ?

Pour l'Organisation Mondiale de la Santé « le burn-out est un syndrome résultant d'un stress chronique au travail qui n'a pas été géré avec succès ».

L'IPBO, association de professionnels qui accompagnent le BO, privilégie la définition suivante : « Le BO est un désajustement prolongé entre un organisme (une personne, une équipe) et un environnement (une institution, une association, une entreprise...). **Il s'articule autour de trois dimensions : un épuisement émotionnel entraîne une dépersonnalisation et affecte le sentiment d'accomplissement personnel.** Il se traduit par une perception de déséquilibre entre la demande interne ou externe et les ressources personnelles, organisationnelles pour y faire face ».

Multifactoriel, le BO croise des dimensions organisationnelles, sociétales et individuelles.

[1] • Recevoir une injonction où l'on a tort quoique l'on fasse. Ex : « Je t'ordonne de me désobéir ! »

## Comment se manifeste le burn-out ?

Freudenberger, dès les années 70, a écrit « La brûlure interne » : la personne en BO est ravagée intérieurement par une grande souffrance tant physique qu'émotionnelle. Lorsque les symptômes s'aggravent et deviennent visibles par l'entourage, il est souvent trop tard pour stopper le processus. Le Dr Delbrouck et P. Vénara ont identifié quatre stades d'évolution avec des manifestations et des symptômes sur trois plans : cognitif, émotionnel et physique :

1. Les émotions s'exacerbent de jour en jour, la personne s'emporte ou se ferme de plus en plus. Elle est sous stress. Ces symptômes font partie de la liste des signaux faibles du BO.
2. Les pensées récurrentes liées au travail se multiplient. Les étourderies, les sautes d'humeur inhabituelles, un sommeil modifié, les tensions, les maux de tête peuvent alerter. Ces signaux, souvent ignorés, attribués à un problème de caractère ou à un stress passager, s'aggravent peu à peu.
3. D'autres perturbations se manifestent : désorganisation, sentiment d'inefficacité, émotions excessives, difficultés relationnelles, sommeil et/ou appétit perturbés, différents maux physiques. Elles entraînent un premier arrêt de travail.
4. Les signaux forts apparaissent : sentiment de « bugger » sur des sujets simples, perte de repères, peur du changement même petit, dévalorisation de soi, cynisme, isolement, troubles hormonaux, pathologies vasculaires, TMS... et arrêts de travail prolongés.

La personne en BO, outre sa santé, peut perdre des facultés cognitives, son poste et souvent, va consacrer un gros budget à tenter de stopper ses maux et son mal être en consultant de multiples praticiens. Tout le monde peut être atteint. Les plus à risque sont les « passionnés » qui se donnent à fond, ceux qui ont un esprit d'entreprise extrême, le désir de plaire et/ou une mentalité de sauveur. A l'inverse, sont protégés, ceux qui cadrent leur implication, savent dire « non », connaissent leurs limites, acceptent des objectifs réalisables et savent se reposer.

## Pourquoi y a-t-il de plus en plus de burn-out ?

Le monde est-il en burn-out ? **Pour le philosophe Pascal Chabot, le BO est une « maladie de civilisation ».**

Les causes sont :

### SOCIÉTALES

- ⇒ Le monde du travail change : il valorise le « toujours plus vite et toujours mieux » au détriment de la réflexion et du temps.
- ⇒ L'hyperconnexion et ses stimulations ne laissent aucun repos au cerveau et diminuent les moments d'intimité vraie dans les relations.
- ⇒ Le blurring efface la frontière entre vie professionnelle et vie personnelle.
- ⇒ Les liens familiaux, la communauté, le réseau amical ou social se distendent.
- ⇒ L'homme « augmenté » est valorisé, poussant à être toujours plus... tout.

### ORGANISATIONNELLES

- ⇒ La survalorisation des performances de l'individu au détriment du collectif.
- ⇒ La diminution des occasions d'échanges interpersonnels et informels.
- ⇒ La pression de la performance et de l'excellence avec une difficulté à prioriser.
- ⇒ La notion de « travail empêché », quand les critères de « qualité » du salarié diffèrent de ceux des dirigeants ou des actionnaires.
- ⇒ Le sentiment de grand écart entre ses valeurs et celles de l'entreprise ou de la hiérarchie.
- ⇒ Les « injonctions paradoxales »<sup>[1]</sup> entraînant perte de sens, déshumanisation, solitude.

### INDIVIDUELLES

- ⇒ Honte et peur d'être vulnérable et de paraître faible, héritage de ses représentations, son histoire ou son rapport au travail.
- ⇒ Le type de personnalité, l'éducation reçue et les messages « sois fort », « fais plaisir », « sois parfait », le rapport à l'autorité, tout se combine voire s'additionne.

- LE BURN-OUT SE DÉVELOPPE DANS LES ORGANISATIONS.
- IL EST POSSIBLE D'IDENTIFIER DES SIGNAUX D'ALERTE.
- SES CAUSES SONT SOCIÉTALES, ORGANISATIONNELLES ET INDIVIDUELLES.
- IL A UN VRAI COÛT POUR L'ENTREPRISE.
- IL PEUT FAIRE BOULE DE NEIGE.
- IL PEUT SE PRÉVENIR PAR DES ACTIONS DE PRÉVENTION.
- LES DIRIGEANTS ET MANAGERS PEUVENT AGIR EN MAINTENANT DES ESPACES D'ÉCHANGES, DES TEMPS DE REPOS, UNE CHARGE DE TRAVAIL RAISONNABLE, UN MANAGEMENT BIENVEILLANT.

### Le coût du burn-out : l'effet boule de neige ?

Un BO peut entraîner jusqu'à deux ou trois ans d'arrêt de travail. Aux coûts directs s'ajoutent des coûts indirects : perte de savoir-faire, désorganisation, coût des remplacements éventuels, pertes d'image et d'attractivité. L'entreprise cumule les coûts du salarié, d'un remplacement et des risques inhérents à la surcharge de travail. Car ceux qui restent tendent à multiplier leurs heures et leurs efforts pour pallier les absences et risquent de s'enfoncer à leur tour dans la spirale du BO.

**MIEUX VAUT PRÉVENIR LE BURN-OUT QUE LE GUÉRIR**

### Comment prévenir le burn-out ?

Le Code du travail stipule : « L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs » (art. L4121). L'entreprise et ses managers ont donc un rôle clé dans la prévention du BO.

Voici les actions que prennent les dirigeants engagés dans une démarche de prévention du BO ou de réduction du stress au sein des équipes :

1. **Être modélisants** : prendre du temps pour soi, sa famille et ses activités extra-professionnelles, pour encourager les équipes à faire de même.
2. **Prioriser** plutôt qu'exiger tout, tout de suite, et éliminer les projets non pertinents.
3. **Observer les signaux faibles** des collaborateurs, leur durée dans le temps, et nommer son inquiétude face à ces signaux d'alerte.
4. **Anticiper** l'amélioration de la situation sur les postes concernés, et en parler avec le(s) collaborateur(s).
5. **Écouter** le collaborateur qui tente de limiter la charge de travail et considérer sa demande.
6. **Répartir** le travail et les responsabilités sans charger les personnes surinvesties.
7. **Vérifier la cohérence des moyens** face aux objectifs assignés.
8. **Encourager les temps de travail collectif** et notamment de réunions.
9. **Accepter les temps d'échanges informels** voire les valoriser.
10. **Inviter à la déconnexion** le soir et le week-end et la respecter soi-même !
11. **Faire prendre les temps de prises de recul et de récupération** : journées off site, congés, formations, récupérations après une suractivité ou un déplacement.
12. **Donner du sens** : explication des choix et des décisions, consignes claires sans contre-ordres répétés.
13. **Réguler ses émotions** pour ne pas casca-der son stress.
14. **Reconnaître** le travail et les efforts et remercier.

### Comment « guérir du burn-out ?

Seul un arrêt de travail, joint à un accompagnement thérapeutique et médical a de l'effet. Le rôle du manager est important à la reprise d'activité, pour créer un contexte différent de celui qui a permis l'entrée en BO. Si le contexte professionnel de la personne en BO reste le même, et si elle ne transforme pas quelque chose dans sa vie, le risque de rechute est fort.

Je suis convaincue que le BO est une « invitation » de la vie à changer quelque chose dans sa vie, à se transformer, à retrouver une cohérence intérieure.

Je vous invite à prendre soin de vous et de votre écologie personnelle. Le BO est un phénomène contagieux et systémique. En vous appliquant ces mesures préventives, vous contribuez à réduire les risques de BO pour vous, pour vos équipes, pour l'entreprise ! ♦

### Conseils



- ⇒ Ne laissez pas le burn-out s'installer dans votre entreprise.
- ⇒ Sachez voir les signaux d'alerte et réagir.
- ⇒ Prévenir le burn-out est possible par des actions organisationnelles et managériales.