

DU STRESS AU BURN-OUT: QUELLE EST LA LIGNE ROUGE ?

Surmédiatisé, voire galvaudé, le burn-out n'en est pas moins un phénomène bien réel dont il est indispensable de connaître les ressorts pour se protéger et protéger ses équipes. Dans quelles conditions survient-il ? Qui sont les profils à risque ? Comment l'éviter ? Enquête et témoignages.

Le burn-out ? Tout le monde en parle, mais peu savent précisément de quoi il s'agit ! À la croisée de problématiques individuelles, médicales, organisationnelles et réglementaires, ce concept complexe ne peut se contenter d'une définition réductrice. Alors, le burn-out, qu'est-ce que c'est ?

AU COMMENCEMENT ÉTAIT LE STRESS...

Tout démarre par une réaction physiologique d'adaptation normale d'un individu face à une pression de son environnement : le stress. Cette réponse biologique est saine... tant que l'organisme n'est pas soumis à de trop fortes doses de "stresseurs". "Le lien entre stress et performance suit une courbe en cloche : le stress est nécessaire pour susciter l'enga-

matique n'est pas nouvelle", sourit-il. Mais dans le contexte actuel de course à la performance, elle prend une ampleur considérable. Aujourd'hui, des attentes lourdes pèsent sur les salariés, dont le besoin vital de récupération est de moins en moins pris en compte. **Éric¹**, qui a quitté une entreprise américaine pour rejoindre le poste de ses rêves au sein d'un groupe du CAC 40, raconte ainsi sa descente aux enfers : "Je travaillais 16 heures par jour, avec des urgences à gérer en permanence, y compris la nuit de la Saint-Sylvestre ! Je ne voyais plus mes enfants, mes relations avec mon épouse se sont tendues, j'ai commencé à tousser de façon incontrôlable, sans raison. Au bout de cinq mois, ma période d'essai n'a pas été renouvelée : j'étais épuisé, mentalement comme physiquement."

... PUIS ADVINT LE BURN-OUT

"Dans les années 1970, le psychiatre Herbert Freudenberger a été à l'origine des premières recherches et descriptions cliniques sur le "syndrome d'épuisement professionnel" ou "burn-out syndrom", utilisé pour décrire l'état de professionnels de santé très impliqués qui finissent par se désengager de leurs tâches, découragés par la vanité de leurs efforts, rappelle **David Mahé (E.04)**, président de Stimulus, cabinet expert du bien-être et de la santé au travail. Le burn-out est alors défini comme la maladie du battant, qui frappe les individus fortement engagés et dévoués à une cause, qui épuisent leur énergie jusqu'à se faire exploser – le concept sera étendu aux autres professions par la psychologue américaine Christina

PHÉNOMÈNE INSIDIEUX,
LE BURN-OUT PEUT TOUCHER
TOUT LE MONDE, Y COMPRIS
LES PLUS AVERTIS.

gement, mais au-delà d'un certain seuil, il génère fatigue, souffrance... et la performance s'écroule", explique **Georges Trepo (H.64)**, professeur émérite en Management et Ressources humaines à HEC. "Dès 1964, la Harvard Business Review publiait un numéro spécial sur le sujet : la problé-

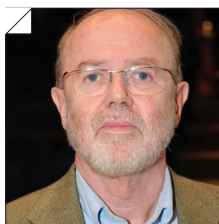


Foto12

Maslach au cours des années 1980.” “Le terme burn-out, issu de l’industrie aéronautique, est parlant : il désigne en effet “la désintégration par surchauffe d’une machine à court de carburant”, précise **Danièle Ruffet (E.99)**, coach et psychologue, experte en situations humaines difficiles dans les entreprises.

UN BASCULEMENT SPECTACULAIRE...

Le burn-out est un phénomène particulièrement insidieux, qui peut toucher tout le monde, y compris les plus avertis. Le cas de **Mathieu**, quadra expérimenté, à la tête d’une PME en pleine restructuration, est à ce titre exemplaire : “J’étais soumis à de fortes exigences de résultats à court terme et j’orchestrais un processus de conduite de changement. C’était difficile mais grisant et j’avais déjà l’expérience de ce type de situation. Un certain nombre de nos collaborateurs avaient développé des maladies liées au stress : j’étais donc sensibilisé au burn-out. Pourtant il m’est tombé dessus sans crier gare, au moment où ma hiérarchie a cessé de soutenir mon action.” “On ne voit pas le burn-out arriver, souligne **Bénédict Haubold (M.96)**, fondatrice d’Artélie Conseil, spécialisée dans la prévention des risques humains dans le cadre de projets stratégiques. Les personnes concernées “tiennent” jusqu’au jour où elles basculent brutalement de l’autre côté de la barrière”, souvent dans l’incompréhension générale.



Georges Trepo (H.64)



David Mahé (E.04)



Danièle Ruffet (E.99)

COMMENT REPÉRER UN COLLABORATEUR SUR LA CORDE RAIDE ?

Pour David Mahé, de chez Stimulus, tout manager doit s’inquiéter s’il constate chez un membre de son équipe :

- Un changement de comportement net et durable, qui va en s’aggravant.
- Le cumul de signes d’épuisement sur plusieurs registres : émotionnel (irritabilité, pessimisme, perte de confiance), cognitif (difficultés de concentration, indécision, altération de la qualité du travail), physique (fatigue, maux de tête, changement de poids), interpersonnel (repli, isolement, agressivité), motivationnel (désengagement).
- La disparition brutale de tous les symptômes précédents – il est alors urgent d’intervenir.



QUE DIT LA LOI ?

L'article L 4121 du Code du travail stipule que l'employeur doit protéger la santé physique et mentale de ses collaborateurs – y compris de ses intérimaires et sous-traitants – et mettre en place des mesures de prévention des risques. Il s'agit ici d'une obligation de résultat. Les tribunaux condamnent de plus en plus souvent les entreprises dans les affaires relatives à ces sujets. En parallèle, le cabinet d'évaluation et de prévention des risques professionnels Technologia se bat pour que le burn-out soit ajouté au tableau des maladies professionnelles.

Le burn-out ne deviendra pas une maladie professionnelle comme les autres... en tous cas pas tout de suite. Trois des propositions allant dans ce sens déposées par le député PS Benoît Hamon ont été refusées, fin mai 2015, par le président de la commission des Finances de l'Assemblée, Gilles Carrez (H.71), UMP.



... FRUIT D'UNE ESCALADE PERNICIEUSE

Totalement indétectable, le pré-burn-out? Non. Un enchaînement de signes, décelables par un œil exercé, marque le passage d'un état normal de stress au stress chronique puis au burn-out: "Dans un premier temps, décrit Danièle Ruffet, *des troubles discrets apparaissent: fatigue, problèmes de concentration et de mémoire. Le collaborateur fait du présentisme; si son entourage lui fait remarquer qu'il travaille trop, il se réfugie dans le déni. Dans une seconde étape surviennent les symptômes physiques et psychocomportementaux: insomnies, irritabilité, forte labilité émotionnelle, perte de plaisir au travail. Des troubles médicaux voient le jour: maux de dos, de tête, de ventre, infections à répétition, etc. Pour "tenir", le salarié a souvent recours à des addictifs: somnifères, anxiolytiques... Enfin, au stade ultime, il s'isole, son sentiment de valeur personnelle se dégrade puis intervient l'effondrement émotionnel et physique final.*"

DES DANGERS DU SURINVESTISSEMENT

S'il n'y a pas de profil type du candidat au burn-out, "les individus ayant une image de soi fragile ont tendance à tomber davantage dans le piège du surengagement et de l'acharnement frénétique, alors que ceux qui possèdent une estime personnelle forte ont un rapport moins compulsif au travail, analyse George Trepo. Il est préférable de diversifier ses engagements et d'investir son métier plus que son entreprise – qui peut vous lâcher!" **Cécile** l'a appris à ses dépens. D'origine asiatique, cette manager dynamique a passé sept années au sein d'un groupe en plein développement, à qui elle a sacrifié sa vie privée et son confort personnel pour monter de A à Z une filiale dans son pays natal. À son retour en France, elle s'est vu refuser, sans raison, augmentations et primes alors qu'elle traversait une passe familiale difficile. Elle a sombré: "De par ma personnalité

VOTRE ENTREPRISE EST-ELLE À RISQUE ?

Dans son ouvrage *Comment traiter le burn-out*, le professeur Michel Delbrouck répertorie plusieurs causes pouvant provoquer des burn-out au sein d'une organisation, parmi lesquelles:

- **Facteurs liés au contenu du travail à effectuer:** Fortes exigences quantitatives (charge de travail, rendement, pression temporelle, masse d'informations à traiter). Fortes exigences qualitatives (précision, qualité, vigilance).
- **Facteurs liés à l'organisation du travail:** Absence de contrôle sur la répartition et la planification des tâches dans l'entreprise. Imprécision des missions confiées. Contradiction entre les exigences du poste. Inadaptation des horaires de travail aux rythmes biologiques, à la vie sociale et familiale.
- **Facteurs liés aux relations de travail:** Manque d'aide de la part des collègues et/ou des supérieurs hiérarchiques. Management peu participatif, autoritaire, déficient...
- Absence ou faible reconnaissance du travail accompli.

– je m'exprime peu, j'encaisse beaucoup, je ne dis jamais non – et ma culture, je n'ai pas su mettre des limites."

NE PAS NÉGLIGER LES SIGNAUX D'ALERTE

Ce syndrome du "bon petit soldat" fait des ravages: "Je voulais faire toujours plus, toujours mieux, surtout en tant que diplômée HEC", témoigne **Véronique Julienne (H.87)**, executive coach entrée dans la spirale infernale alors qu'elle se formait au coaching tout en assumant un poste de direction marketing à 80%: "Pendant quatre ans, j'ai négligé les signes avant-coureurs: j'étais prise de vertiges inexplicables, de plus en plus fréquents... jusqu'au jour où deux crises de panique consécutives m'ont mise à terre. J'ai mis près de trois ans à remonter." Car il existe une indéniable corrélation entre la durée des symptômes non pris en compte et le temps nécessaire pour se soigner: "Plus on tire sur la corde, plus longue est la guérison", résume Mathieu, qui a vu s'écouler onze mois entre son premier arrêt de travail et le démarrage de sa recherche d'emploi, après son départ forcé. Depuis sa remise en activité, Véronique a accompagné une commerciale en phase de pré-burn-out: "Je l'ai détectée à temps, elle s'est arrêtée trois mois seulement et a pu reprendre ses fonctions avant de négocier une belle évolution de carrière ailleurs." Mais la plupart du temps, les personnes concernées ne peuvent regagner leur ancien poste...

L'OBLIGATION DE PROTECTION DE L'EMPLOYEUR

Au sein de l'entreprise, le sujet est longtemps resté tabou: la prise de conscience de la responsabilité de l'employeur dans les phénomènes de burn-out a été tardive. "Par rapport aux autres pays (États-Unis, Suisse, Scandinavie), la

17%

des employés français s'estiment menacés par un épuisement professionnel extrême, d'après le sondage de l'institut Think pour Great Place to Work publié en janvier 2015. Chez les managers, la part des salariés qui se disent proches du burn out atteint 24%.

2 à 3

milliards d'euros C'est, selon l'INRS, l'estimation du coût social du stress professionnel, soit 10 à 20% des dépenses imputables aux accidents du travail et aux maladies professionnelles de la Sécurité sociale.

POUR PRÉVENIR LE BURN-OUT, IL FAUT D'ABORD JOUER SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LA QUALITÉ DU MANAGEMENT.



Bénédicte Haubold (M.96)



Véronique Julienne (H.87)

QUE FAIRE EN CAS DE BURN-OUT DÉCLARÉ ?

Danièle Ruffet détaille : consulter immédiatement un médecin et/ou un psychiatre spécialisé dans ces troubles. Le site souffrance-et-travail.com propose une liste des cliniciens spécialisés par département. La personne doit complètement couper avec son environnement de travail, se reposer pendant six, huit mois, un an... Parfois, une hospitalisation est nécessaire pour recharger ses batteries. Dès qu'elle peut sortir de chez elle, elle sera utilement accompagnée par un psychothérapeute ou un coach spécialisé dans ce domaine. Les victimes du burn-out sont dans une stratégie d'évitement : il faut les aider d'abord à analyser de ce qui s'est passé, ce qu'elles n'ont pas été en mesure de voir, pour leur permettre de se reconstruire progressivement sur ces bases. Le vrai burn-out, c'est très grave, très long, ça laisse des cicatrices, mais on en guérit. Et c'est souvent une opportunité pour opérer une réorientation professionnelle centrée sur l'épanouissement personnel et repenser ses priorités de vie.

France est en retard, mais les choses commencent à bouger. Les maladies liées au stress constituent un problème qui coûte cher à la collectivité (arrêts financés par la Sécurité sociale, indemnités chômage), les pouvoirs publics doivent inciter les entreprises à œuvrer encore davantage en matière de prévention", estime Georges Trepo. "La loi va dans ce sens (voir encadré) ; la jurisprudence est de plus en plus claire sur leurs obligations. Les entreprises agissent car elles savent qu'elles courent désormais un triple risque : pénal, civil et d'image", explique Bénédicte Haubold, qui tient par ailleurs à préciser que "le burn-out, actuellement très médiatisé, n'est qu'une manifestation parmi d'autres (harcèlement, etc.) de situation de malaise au travail, qui se situe dans le champ beaucoup plus large des risques psychosociaux en entreprise".

FAIRE BAISSER LA PRESSION : VERS UN MANAGEMENT DURABLE ?

"Dans le cas du burn-out institutionnel, les facteurs de risque dépendent davantage de l'organisation que de l'individu, poursuit Bénédicte Haubold. La visibilité sur la stratégie de l'entreprise est par exemple très importante : si elle est incertaine, c'est un facteur de risque et de désengagement." "Pour prévenir le burn-out, il faut d'abord jouer sur l'organisation du travail et la qualité du management", pointe David Mahé. "L'enquête réalisée par Technologia en février 2014 a montré que la cause de stress numéro 1 était l'intensité du travail et ses corollaires : manque de temps, interruptions continues, urgence, rappelle Georges Trepo. La qualité du management est également en cause : les injonctions contradictoires (délivrer une qualité maximale en un minimum de temps), le flou sur les missions de chacun, le manque de soutien et de reconnaissance et la mauvaise ambiance entre collègues sont des facteurs de stress importants. Un bon manager doit être à l'écoute de ses équipes, ne pas répercuter ses tensions sur elles. Au contraire : son rôle est de faire tampon, d'absorber les chocs !" "L'empathie est en train de devenir un élément de leadership majeur,

ce qui ouvre une nouvelle vision de la performance, durable, à long terme", souligne Véronique Julienne. Le but n'est pas de "cramer" ses collaborateurs, mais de travailler longtemps et en bonne intelligence avec eux !

RÉINSUFFLER DU SENS

Autre facteur de stress qui monte en puissance : la perte de sens, qu'illustre le concept de "travail empêché" : "On peut travailler beaucoup et bien tant qu'on conserve un sentiment d'accomplissement dans l'exécution de ses missions, explique Danièle Ruffet. En revanche, lorsqu'on est obligé de bâcler son travail pour "faire du chiffre", une véritable souffrance éthique apparaît." La perte d'autonomie et de contrôle sur les tâches accomplies peut aussi mener droit au burn-out : avis aux employeurs qui se réfugient dans des process abscons, standardisés, et rechignent à déléguer... Enfin, au niveau des individus, la prévention passe par le développement de bonnes pratiques, que décrit David Mahé : "Dégager du temps pour déconnecter, récupérer, apprendre à gérer le stress, avoir une bonne hygiène de vie, privilégier les émotions positives..." Sur ce point, Véronique Julienne a énormément appris : "Auparavant, j'étais dans un état d'esprit négatif : je vivais dans la peur de l'échec. Aujourd'hui, j'appréhende les choses sous la forme d'un désir de faire, de réussir. Je puise dans mes ressources au lieu de rester confrontée à mes blocages." Preuve qu'il est possible de tirer du positif d'un burn-out ! ●

1. Les prénoms ont été modifiés.

56%
des salariés
indiquent que leurs
conditions de travail
et les pratiques
d'encadrement ont
évolué de manière
négative ces trois
dernières années
(enquête Great
Place to Work),
et seul un salarié
sur deux affirme
que son entreprise
prend en compte
le bien-être des
salariés.