

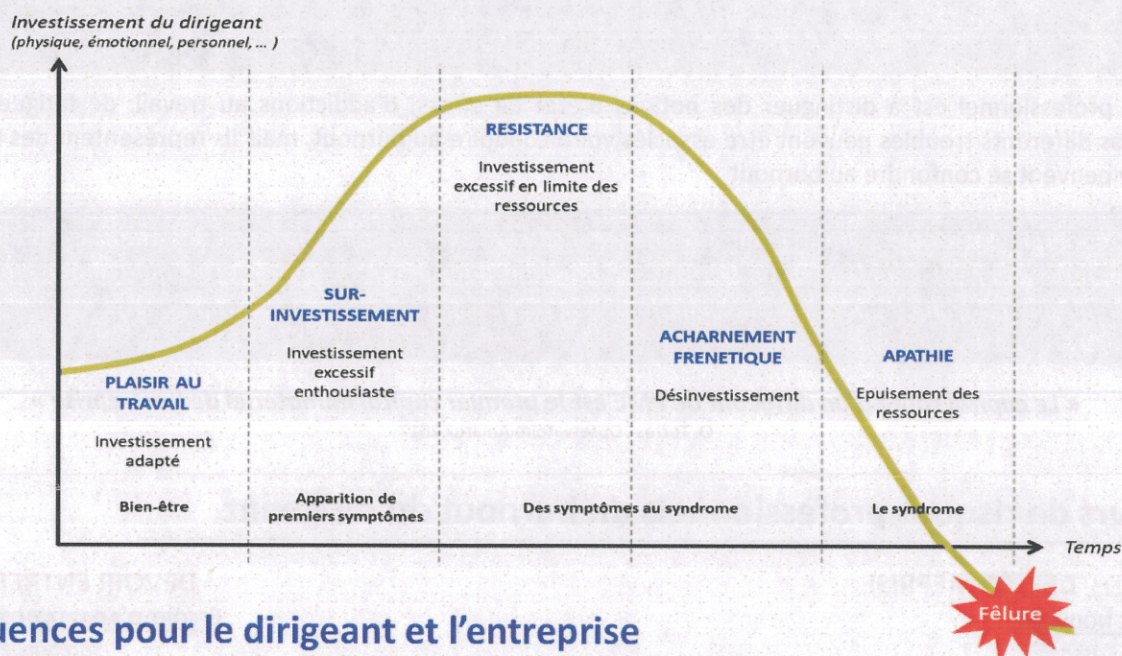
EPUISEMENT PROFESSIONNEL « BURNOUT » DU DIRIGEANT

Le développement du syndrome d'épuisement professionnel

Il commence par une **surcharge de travail** (**SUR-INVESTISSEMENT** : déséquilibre entre les exigences et incertitudes liées au travail et les facteurs et ressources propres au dirigeant d'entreprise). Elle **affecte la qualité et la quantité de sommeil et engendre de la fatigue**. Le travail peut devenir compulsif et commence à envahir les sphères sociales et privées.

Pour y faire face, le dirigeant **mobilise** un ensemble de **comportements** qui lui est propre : **capacité à l'innovation, à la proactivité**,... ainsi que des **ressources** spécifiques : **connaissances, compétences et cognitions patronales, capital social**,... **jusqu'à atteindre ses limites personnelles, physiques et psychologiques** (**RÉSISTANCE** : frustration et mise en place de stratégies d'adaptation apparaissent avec notamment un sur-présentisme qui instaure le cercle vicieux de toujours plus travailler, mais pour moins d'efficacité qui nécessite en retour de travailler plus pour compenser).

Un **processus inverse de conservation et de protection des dernières ressources du dirigeant** se met alors en place (**ACHARNEMENT FRÉNÉTIQUE**), une **spirale de perte s'instaure** avec la dégradation des performances cognitives, de la créativité puis **se transforme en lassitude, impuissance et en désintérêt généralisé** qui peuvent **s'associer à des intentions suicidaires** (**APATHIE**).



Les conséquences pour le dirigeant et l'entreprise

Symptômes cumulatifs possibles du dirigeant en burnout

Manifestations émotionnelles	Manifestations physiques	Manifestations cognitives	Manifestations interpersonnelles
- Peurs mal définies - Tensions nerveuses - Humeur triste - Manque d'entrain - Irritabilité - Hypersensibilité - Absence d'émotions - Perte de libido	- Troubles du sommeil - Fatigue chronique - Tension musculaire - Douleurs rachidiennes - Prise ou perte de poids - Maux de tête - Nausées - Vertiges - Troubles de la sexualité	- Diminution de la concentration, oubli - Difficultés à nuancer - Difficultés à prendre des décisions - Difficultés à réaliser plusieurs tâches à la fois - Erreurs mineures, fautes	- Repli sur soi - Isolement social - Comportement agressif, voire violent - Comportement addictif - Moins empathique

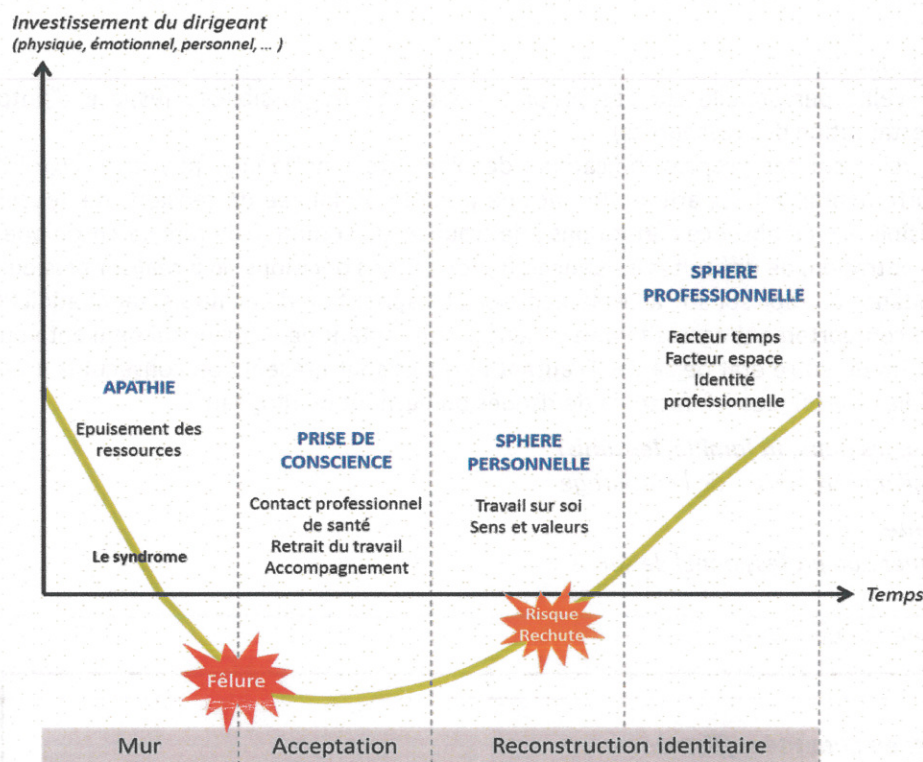
Conséquences pour l'entreprise

Manifestations individuelles professionnelles	Manifestations organisationnelles
- Désengagement progressif - Baisse de la motivation - Effritement des valeurs associées au travail - Sentiment d'emprisonnement - Remise en question des compétences professionnelles	- Perte d'efficacité - Absentéisme / Sur-présentisme - Turn over - Non respect des règles, voire des objectifs - Insatisfaction du public (clients,...)

ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL « BURNOUT » DU DIRIGEANT

Les suites d'un burnout : de l'acceptation à la reconstruction

L'épuisement de l'ensemble des ressources se traduit pour le dirigeant par une rupture généralisée : professionnelle, identitaire, physique et psychique. Le processus de reconstruction se décline en différentes phases.



La première phase se caractérise par la **PRISE DE CONSCIENCE**, l'acceptation de la situation et de son propre état de santé.

Elle s'associe à l'acceptation de l'aide de l'entourage. Il s'agit bien souvent de la plus grande difficulté à surmonter : **SORTIR DU DÉNI**.

Le MÉDECIN TRAITANT coordonne la prise en charge, mais le dirigeant (selon son statut) peut parler et trouver l'écoute auprès du médecin du travail, de collaborateurs, d'infirmier d'entreprise... Leur rôle sera de convaincre la personne de son état et de sa difficulté à lâcher prise.

Le **retrait du travail est indispensable** ; le temps de restaurer et rétablir les fonctions vitales. Il doit servir à :

- Accepter la situation de burnout et ses conséquences
- Identifier les facteurs déclenchants (*facteurs de risques intrinsèques et extrinsèques*)
- Redéfinir les priorités de l'individu (*loisirs, temps passé en famille ou entre amis,...*)
- Réfléchir à ses valeurs, priorités, besoins, désirs
- Définir les attentes personnelles pour envisager un cadre d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

La deuxième phase vise la **RECONSTRUCTION IDENTITAIRE DE LA SPHÈRE PERSONNELLE**, ce travail ne peut se réaliser seul (avis psychiatrique ou psychologique) : il est important d'accepter de parler, de partager avec d'autres, de se raconter, d'écouter, de comprendre, pour transformer peu à peu les émotions négatives (colère, dégoût, regrets, culpabilité, honte, infamie en d'autres formes d'émotions) => Le burnout détruit la confiance en soi. Une thérapie vise la reconstruction de soi et de l'identité. Cette reconstruction passe par :

- Réapprendre à s'aimer, avoir une vision positive de soi
- Apprendre l'assertivité : affirmation de soi, sans passivité, agressivité ou manipulation
- Se donner le temps de retrouver le goût de vivre simplement et d'être dans le présent, retrouver le plaisir de faire les choses que l'on ne prenait/n'avait plus le temps de faire (reprendre une activité physique, artistique,... savoir aussi ne rien faire).
- Se créer un style de vie différent de l'ancien, respectueux de sa propre santé, accepter un autre rythme de vie plus conscient de soi-même, de ses limites, sans aucune culpabilité, et partager une vraie disponibilité avec son entourage.
- Questionner le sens et les valeurs (*Dans la vie, qu'est ce qui est important ? Quelles priorités ? Quelles valeurs ?*)

Le retour au travail est souvent souhaité après ce premier processus de reconstruction, néanmoins il soumet bien souvent le dirigeant à une double contrainte :

- Par crainte de ne plus être accepté : il accepte les demandes et se met la pression
- Volonté nouvelle de dire « non », au risque de passer pour un aveu d'incapacité à tenir son poste

La troisième phase vise la **RECONSTRUCTION IDENTITAIRE DE LA SPHÈRE PROFESSIONNELLE**. Il s'agit dans cette phase de :

- Travailler les idéaux professionnels, les exigences personnelles, les pensées anxieuses
 - Mettre à plat la situation vécue, accepter la prise de recul sur soi et sur le contexte en donnant et redonnant du sens à son expérience, identifier les apprentissages au-delà des épreuves.
 - Décomposer l'ancienne image et recomposer un nouveau puzzle d'un futur projet.
- Témoigner et partager à son expérience et ses apprentissages, se projeter et bâtir de nouveaux scénarios pour le futur

« L'expérience du burnout pour les dirigeants est une épreuve extrêmement marquante, opportunité de transformation majeure... dans la mesure où ceux-ci acceptent une remise en perspective radicale et multiple de leur approche, de leur rapport au travail, à la responsabilité et au pouvoir. La transformation passe par la capacité à voir sa propre réalité avec d'autres yeux et à réinventer sa vie »

(MJ BERNARD - EM Lyon, The Conversation)