



**BRAIN BOOSTER**  
*R é v é l a t e u r s   d e   T a l e n t s*

# **LE BURN OUT ou épuisement professionnel**

**American Chamber of Commerce - France**  
**28 janvier 2009**

« Ne doutez jamais du fait qu'un petit nombre de gens réfléchis et engagés  
peuvent changer le monde.  
C'est ainsi que cela s'est toujours passé ».  
Margaret Mead

➤ **LE POINT SUR LE BURN OUT**

- Définition et historique
- Le mécanisme du burn out
  - La spirale infernale
  - Les symptômes
  - Les facteurs déclenchants
  - Les indicateurs
  - Quelques données médicales
  - Les métiers à risque
  - Les différents profils
  - Les 7 étapes du burn out

➤ **BURN OUT ET ORGANISATIONS**

- Le burn out, signe d'épuisement du système
- Les causes
- Le coût du burn out

➤ **PRENDRE EN CHARGE LE BURN OUT, GUERIR ET PREVENIR**

- Les réponses individuelles
  - Le coaching individuel
  - Les points clés
  - Les stratégies d'adaptation
- Les réponses globales et collectives: la Performance Écologique®
  - Une sensibilisation des dirigeants
  - Pour un management écologique et durable



# LE POINT SUR LE BURN OUT

- **Le burn out est une crise**, une souffrance qui peut évoluer vers la maladie. Il est toujours lié au **contexte professionnel**.  
C'est une réaction de crise après une exposition prolongée à des circonstances stressantes. La capacité de l'organisme de maintenir son équilibre est dépassée et rompue. L'équilibre de la relation que la personne entretient avec son environnement et ses proches est en danger.
- C'est une **combinaison d'épuisement physique, émotionnel et mental** accompagné
  - D'insatisfaction professionnelle et d'une déshumanisation des relations,
  - Successivement de sensations d'épuisement et de tension.
- Il se signale successivement et en même temps par :
  - Une perte progressive de l'idéal, de l'énergie et des buts
  - Un surinvestissement professionnel
  - Un déséquilibre entre les ressources disponibles de la personne, ses valeurs, ses attentes et les exigences de l'environnement

## Les premières observations

Les travaux de Herbert J. Freudenberger, psychologue NYC, (1974).

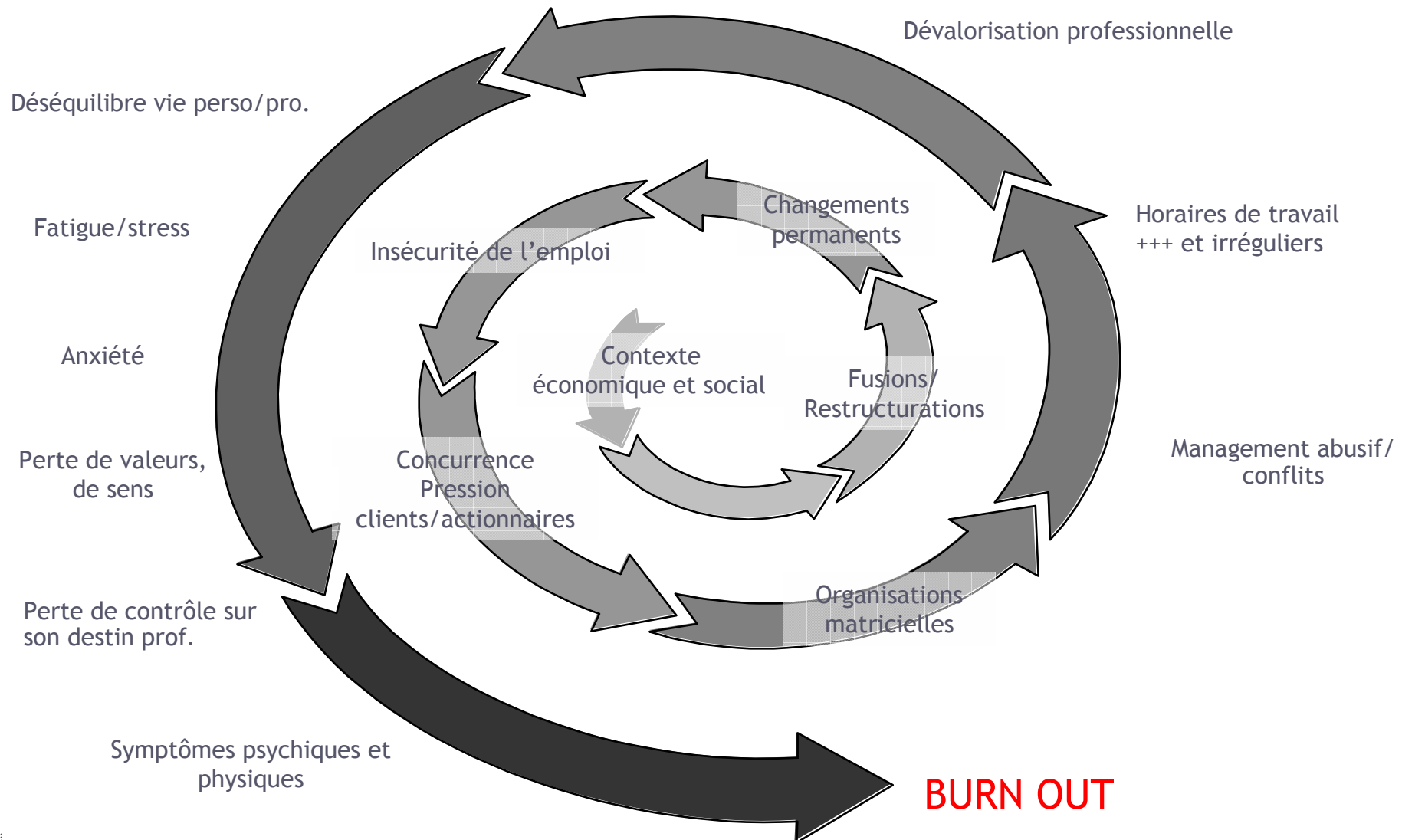
Il observe que les professionnels de santé mentale développent au contact de leurs patients un état d'épuisement particulier accompagné de plaintes, douleurs, difficultés à gérer les situations génératrices de frustration, sentiments de colère et de suspicion dirigés contre l'entourage. Ils ne sont plus capables de fournir les efforts d'adaptation liés aux changements.

Il conclut « Certaines personnes sont parfois victimes d'incendie tout comme les immeubles. Sous l'effet de la tension, leurs ressources en viennent à se consumer comme sous l'action des flammes, ne laissant qu'un vide immense à l'intérieur, même si l'enveloppe externe semble plus ou moins intacte ».

Le Dr Christina Maslach en 1976 précise qu'il s'agit d'un « syndrome d'épuisement émotionnel et de cynisme » chez des personnes qui ne reçoivent pas les marques de reconnaissance équivalentes à leur investissement.

## L'origine du mot burn out

- Dans le monde de l'électronique, le terme burn out signifie « surcharge de tension » voir même « grillage » des circuits.
- Dans l'aérospatiale le mot est utilisé lorsque l'épuisement de carburant dans une fusée a pour conséquence la surchauffe et le risque de destruction de l'engin.



## Stresseurs

Stress chronique qui génère un déséquilibre par sa répétition et le manque de récupération, de ressourcement du corps et de l'esprit



L'épuisement émotionnel: fatigue émotionnelle et physique « je me sens vidé(e) »



La déshumanisation / la dépersonnalisation



L'échec de l'accomplissement personnel  
(culpabilité + démotivation = cercle vicieux  
absentéisme + désinvestissement)



Il n'y a pas de burn out « type ».  
Il se signale par un **changement des comportements et un épuisement physique**

## Les 5 indicateurs du burn out

### 1. Les symptômes émotionnels et mentaux

Tous les changements de comportements, réactions émotionnelles disproportionnées (crises de larmes ou de colère soudaines, irritabilité etc.) isolement relationnel, perte d'efficacité professionnelle et paralysie décisionnelle, perte d'estime de soi etc.

### 2. L'épuisement physique

Fatigue rebelle au repos et aux distractions, maladies en fonction des sensibilités biologiques, insomnie ou hypersomnie, comportement alimentaire modifié, comportements compulsifs.

### 3. Le cynisme et la déshumanisation des relations

Sentiment d'isolement, exaspération devant collègues, collaborateurs, clients etc., sentiment d'incompréhension voir d'injustice, de détachement émotionnel.

### 4. L'insatisfaction professionnelle, la perte de motivation

Sentiment d'échec professionnel, doute sur ses compétences et sa légitimité professionnelle. Responsabilisation de l'entourage professionnel et privé, de l'entreprise, du marché, de la concurrence etc. Adoption du rôle de victime.

### 5. L'hyperactivité

L'activité démesurée est associée à l'inefficacité des efforts. Les résultats sont inversement proportionnels au temps passé au travail et par dossier traité. Tentative d'annihiler la souffrance et maintenir la face au bureau par la prise de médicaments, d'alcool ou de drogue, pouvant conduire à une addiction.



- **Le burn out n'est pas une maladie... mais peut y mener.** C'est une crise. En revanche, pour préserver l'estime de soi de la personne, le burn out doit être considéré par son médecin et son entourage comme une maladie dont la responsabilité ne lui incombe pas.
- Le **terrain biologique**. Nous ne sommes pas égaux devant le burn out et ses manifestations physiques. La réaction de la personne dépend de ses vulnérabilités personnelles et des sensibilités de son terrain génétique.
- En cas d'exposition prolongée au stress, l'organisme mobilise massivement l'hormone du stress du nom de **cortisol**, sécrétée par les glandes. Ces hormones augmentent la fréquence cardiaque, la tension artérielle, les niveaux de vigilance et la température corporelle. Lorsque le stress s'installe et devient chronique, la production du cortisol échappe à tout contrôle et son action devient néfaste. Entraînant les catécholamines, le cortisol «intoxique» l'organisme et endosse une grande part des responsabilités dans le développement des symptômes et des maladies psychosomatiques générées par l'organisme. La **neuroplasticité**. Les processus de disparition cellulaire qui font suite à une exposition agressive du cortisol sont réversibles. Cette involution peut être freinée par la psychothérapie, la prise d'antidépresseurs et l'exercice physique.

### ➤ Les troubles psychosomatiques

**Ce qui doit alerter, c'est l'apparition de ces troubles psychosomatiques chez les personnes auparavant en bonne santé.**

- Céphalée, migraines « je ne sais plus où donner de la tête »
- Fatigue, hypersomnies ou insomnies, troubles de l'endormissement
- TMS (troubles musculo-squeletiques) « j'en ai plein le dos »
- Fibromyalgie: douleurs chroniques aux niveaux des tendons et des muscles
- Ulcères, troubles digestifs, nausées, crampes « ça m'est resté sur l'estomac »
- Vertiges, troubles de l'équilibre
- Troubles de la mémoire, perte de concentration
- Essoufflement, sentiment d'oppression
- Augmentation de la sensibilité aux affections virales et bactériennes
- Modifications biochimiques qui conduisent à des risques cardiovasculaires plus élevés (augmentation du rythme cardiaque, élévation des triglycérides, de l'acide urique etc.)

### ➤ La dépression

La chronicité de la souffrance peut conduire à une dépression, larvée ou non.

- Plus le burn out est grave, plus le risque de développer une dépression est grand.
- Enfin, plus les signes d'épuisement émotionnel (fatigue, irritabilité, ruminations, etc.) sont importants, plus le risque d'apparition de dépression est fréquent.
- Les hommes en burn out sont plus sensibles à la dépression que les femmes. Ce risque serait lié à la place prépondérante que le travail tient dans leur vie.

➤ On peut définir le stress par une **série de réponses non spécifiques de l'organisme à toute perturbation**. C'est un état de dysharmonie provoqué par des facteurs physiques (maladie, accident, activité physique intense etc) ou émotionnels (anxiété, chagrin, déception, frustration etc.)

« Le stress est ressenti lorsqu'un déséquilibre est perçu entre ce qui est exigé de la personne et les ressources dont elle dispose pour répondre à ces exigences » *Définition de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail.*

Mais la personne peut également être sa propre source de stress par des pensées limitantes qui la coupe de ses ressources.

Plus le nombre d'événements stressants s'accumule, plus le risque de déclenchement de réactions violentes est important.

➤ Le stress « survient lorsqu'il y a **déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face**. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique. Il affecte également la santé physique, le bien-être et la productivité ».

On retrouve dans cette définition trois notions importantes :

- Les facteurs de stress, c'est-à-dire des situations de travail contraignantes qui vont favoriser l'apparition de l'état de stress,
- La personne qui va réagir à ce qui lui pose problème, à la fois avec son corps et son psychisme,
- Les effets observables sur les comportements ou la santé de la personne et sur l'entreprise, si la situation concerne un nombre important de salariés.

➤ Les termes de « bon » et « mauvais » stress sont couramment employés pour évoquer le stress au travail.

Le « bon stress » permettrait une grande implication au travail et une forte motivation, tandis que le « mauvais stress » rendrait malade.

Or, **il n'y a scientifiquement ni « bon » ni « mauvais » stress**, mais un phénomène d'adaptation du corps rendu nécessaire par l'environnement. **On peut en revanche différencier l'état de stress aigu de l'état de stress chronique, qui ont des effets différents sur la santé.**

**Il n'y a pas de mauvais stress.** Le stress est non seulement utile mais indispensable. C'est lui qui nous fait avancer. Il permet le dépassement de soi, la passion et un investissement dans son travail.

➤ L'état de **stress aigu** correspond aux réactions de notre organisme quand nous faisons face à une menace ou un enjeu ponctuel (prise de parole en public, remise urgente d'un rapport, un changement de poste de travail choisi). Quand cette situation de stress prend fin, les symptômes de stress s'arrêtent généralement peu de temps après.

La vraie question est « **comment peut-on bien utiliser son stress** ».

**Le stress aigu contribue au développement de l'individu et lui offre une occasion d'apprendre et de capitaliser sur ses expériences.** C'est une opportunité pour se recentrer et rebondir en acquérant de nouveaux « savoir être » et « savoir faire ». Il renforce les mécanismes de mémoire et de l'immunité de l'organisme, lequel, après une phase d'hyper vigilance active retourne à des niveaux de tension normale jusqu'à la prochaine expérience.

Il est positif quand il contribue au développement de la personne. Dans un univers professionnel, un défi peut être vécu comme "stressant" et s'avérer très positif quand un succès vient couronner un effort et qu'il est partagé en équipe.

L'état de **stress chronique** est une réponse de notre corps à une situation de stress qui s'inscrit dans la durée : c'est le cas quand, tous les jours au travail, nous avons l'impression que ce qui nous est demandé dans le cadre professionnel excède nos capacités. Ce type de situation de stress chronique, même lorsqu'il est choisi, est toujours délétère pour la santé. C'est celui qui mène au burn out.

**Le stress chronique génère un déséquilibre par sa répétition et le manque de récupération du corps et de l'esprit.**

Il faut que nous apprenions à identifier les origines d'accumulation du stress, à **gérer notre équilibre de ressources** pour ne pas nous laisser entraîner dans une spirale négative

La prévention du burn out commence par la prise de conscience de la menace de son équilibre par l'incapacité de l'organisme à s'adapter. Une clé de prévention consiste à se ménager des plages de récupération entre 2 phases de stress aigu.

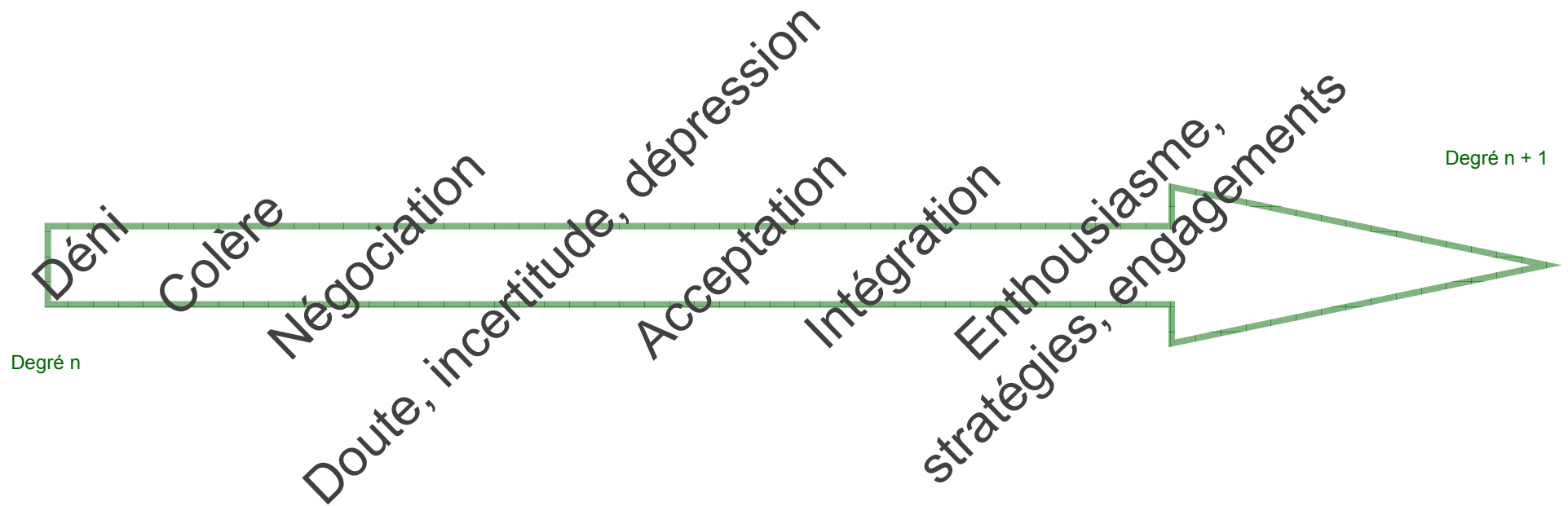
- A signaler: **le harcèlement moral ou sexuel** constitue un facteur de stress important qui peut déclencher le burn out
- Surinvestissement de la vie professionnelle au dépend de la vie privée (workaholic)
- Réalisation des ambitions de ses parents, enjeux d'image et de statut social
- Niveau d'attentes des salariés à l'égard des entreprises du fait de l'effondrement des valeurs, des repères religieux, politiques et sociaux
- ⇒ La moindre déception professionnelle est vécue comme une expérience traumatique qui remet la vie dans sa globalité en question.

### Le burn out frappe les enthousiastes, les plus motivés, les plus idéalistes

- Les métiers « à risque » sont souvent ceux de la **relation d'aide, le corps médical, les travailleurs sociaux, les enseignants, les policiers.**
- **Employés, cadres et dirigeants** (brainworkers). Dans un environnement de plus en plus compétitif, la pression vient toujours « d'en haut » et se trouve cascadée des actionnaires aux employés: up or out, toujours plus de performance, compétition, manque de moyens, difficulté de verbaliser ses émotions, gérer les consignes contradictoires, manque de reconnaissance, valorisation des horaires excessifs, isolement et solitude face aux enjeux et aux objectifs, mythe de la perfection, du zéro défaut.
- **Les DRH et leurs équipes.** Ils sont souvent pris « en sandwich » entre l'entreprise, ses défis et les contraintes du monde économique et les employés. Ils sont en première ligne pour gérer les situations difficiles au plan humain : restructurations, plans de licenciements, réductions de personnel etc. Leur défi est de concilier les logiques financières et sociales de l'entreprise avec le facteur humain, l'intérêt de l'entreprise et ceux des employés. Parfois même ils doivent gérer les conflits intérieurs, résultats de tensions entre leurs valeurs personnelles et celles de l'entreprise. Ils peuvent être les premiers frappés du « syndrome du survivant »: ensemble de manifestations physiques et psychologiques développées par ceux « qui restent » dans l'entreprise après des licenciements.

- **L'éternel anxieux:** « trop n'est jamais assez », hyper contrôle
- **Le perfectionniste:** exigence +++
- **Les jeunes loups hyperactifs:** ambition, surrégime jusqu'à la surchauffe
- **Le surdoué:** rester à la hauteur des attentes des autres
- **Le contrôleur:** contrôle sur soi pour masquer une anxiété et une insécurité, sur les autres (pas de délégation)
- **Le sauveur:** toujours prêt à rendre service sans avoir été sollicité, s'épuise émotionnellement et physiquement





- 1. Le déni**  
Reculer la prise de conscience du surmenage professionnel «ça n'arrive qu'aux autres », « ça ira mieux demain », toujours plus de la même chose.  
Les effets: présentéisme ou burn in (hyperactivité)/ absentéisme
- 2. La colère**  
La machine s'emballe, plus rien n'est « sous contrôle »  
Les effets: sentiment d'injustice et de solitude, perte de confiance en soi
- 3. La négociation**  
Refus de voir la situation, recherche de « petites solutions », d'un coupable extérieur, à qui la faute?  
Les effets: sentiment de honte, crises émotionnelles, apparitions de douleurs, perte d'estime de soi
- 4. Le doute, l'incertitude, et la dépression**  
Le deuil est entamé, disparition de la représentation de son rôle professionnel, remise en cause  
Les effets: confusion, évitement relationnel
- 5. L'acceptation**  
Prise de conscience de la contre productivité de l'agitation, humilité, prise de recul  
Les effets: accepter de se prendre en charge, arrêt maladie, renouer avec l'estime et le respect de soi
- 6. L'intégration**  
Prise de conscience du sens de ce qui se passe, analyse des événements et de la chute  
Les effets: oser le courage d'envisager le changement, retrouver confiance en la vie et en son potentiel
- 7. L'enthousiasme, les stratégies et les engagements**  
Reconnexion avec soi et les autres  
Les effets: convalescence fragile, pas à pas. Travail de positionnement de ses valeurs en fonction du respect de ses besoins, de ses priorités. Nouveaux engagements



# BURN OUT ET ORGANISATIONS

## L'effet système

Un burn out est un signal qui peut renvoyer à un dérèglement de l'entreprise. C'est comme si la personne en souffrance jouait le rôle du fusible qui « grille » pour prévenir que le système est en surcharge et que toute l'installation électrique est en danger.

### ➤ L'épuisement émotionnel

Drames émotionnels qui surgissent avec une intensité et une fréquence accrue. Les plaintes exprimées portent sur les **conditions de travail** et le **manque de signes de reconnaissance** de la hiérarchie.

### ➤ L'épuisement physique et mental

Accroissement des départs non motivés et des demandes de mutations, des arrêts maladie.

Multiplication d'incidents dans un même département (accidents, maladies etc.)

Baisse de la performance et du moral des salariés.

### ➤ La déshumanisation

- Accroissement de conduites pseudo délictueuses (petits larcins, entorses au règlement, notes de frais injustifiées etc) en désaccord avec les valeurs de l'entreprise.
- Réactions qui s'installent par sentiment d'injustice et de non solidarité.
- Plaintes sur des comportements abusifs et de stratégies d'intimidation.
- Accroissement de consommation d'alcool, de drogues qu'on passe sous silence.
- Plaintes de clients.

### ➤ Le syndrome du survivant

Il est défini par un ensemble de manifestations physiques et psychologiques développés par ceux « qui restent » dans l'entreprise après un licenciement de leurs collègues

La réaction de chacun est d'intensité variable. Certains accusent le coup et d'autres décompensent.

L'Institut finnois de médecine du travail a démontré que durant les cinq années qui suivent le licenciement massif de leurs collègues, les employés qui restent à leur poste courent cinq fois plus de risque de mourir de maladies cardiovasculaires. La restructuration entraîne un taux d'absentéisme pour maladie deux fois supérieures celui qui préexiste avant le remaniement. (2004)

Par ailleurs, peurs, incertitude, frustration, dépression, angoisse, colère et sentiment liés à la culpabilité d'avoir été épargné font surface et influencent l'attitude au travail. Emergent un sentiment de trahison et une perte de confiance à l'égard de l'entreprise dont on doute de la loyauté à l'égard de ses employés. Ce choc influence la motivation. Alors qu'il y a une surcharge de travail, consécutives aux licenciements, la rentabilité, l'initiative, la créativité s'essouffent. On parle de « démission fantôme » : l'employé désinvestit par suite de l'épuisement, ou poussé par le ressentiment et la colère qui peuvent le mener jusqu'aux actes de sabotage.

L'employé devient plus attentif aux opportunités qui se présentent sur le marché du travail et le rythme des démissions peut s'accélérer puisque le contrat de confiance tacite qui le lie à l'employeur est entamé.

L'avenir de l'entreprise est en danger et il est essentiel de s'occuper efficacement de ceux qui restent.

## Les causes contextuelles

- La crise économique
- Contexte de chômage et de précarisation
- Hausse de productivité due à la crise, aux 35 heures
- Taux d'activité des seniors le plus faible d'Europe + taux d'inactivité des jeunes le plus fort = le travail pèse sur les 30-55 ans
- Double pression: en amont, celle des actionnaires, en aval, celle des clients
- Objectifs de résultats (indexation de la rémunération)
- Une législation qui va changer: En France, il n'existe pas de réglementation spécifique à la prévention du stress au travail. Un accord national interprofessionnel sur le stress au travail a été signé le 2 juillet 2008 et a pour objet de transposer l'accord européen en droit français. Ce texte « invite l'Etat à prendre, dans les meilleurs délais, les mesures d'extension du présent accord ».
- Le travail occupe aujourd'hui une place importante dans l'épanouissement personnel et la réalisation de soi (facteurs de motivation importants pour les génération X et Y)
- Etc.

## Organisation du travail et management

### ▪ ORGANISATION

- Organisation matricielle
- Décalage entre le terrain et les orientations stratégiques
- Contradictions stratégie/éthique DG et réalité opérationnelle quotidienne (conflit de valeurs)
- Turbulences liées à une réorganisation
- Incompréhension du changement (insécurité)
- Procédures administratives obsolètes

### ▪ COMMUNICATION

- Manque de transparence dans la communication, de la stratégie de l'entreprise, des axes de développement etc.

### ▪ MANAGEMENT

- Manque de vision concrète et de compréhension globale des tâches et missions à accomplir
- Management abusif ou incohérent
- Prises de décisions et complexité de leurs circuits
- Management qui individualise les relations de travail (isolement)
- Idées non prises en compte
- Culture et culte de l'urgence (pression temporelle permanente)
- Contrainte de flux tendus
- Le laisser faire
- Manque de reconnaissance (sentiment d'injustice)
- Absence d'autonomie / peu de latitude de décision
- Fonctions mal définies
- Absence de dialogue, décisions arbitraires
- Guerre de tranchées due aux intérêts divergents, à la compétition interne

### ▪ CONDITIONS DE TRAVAIL

- Harcèlement (moral ou sexuel)
- Pression due aux exigences de rentabilité, effectifs réduits, délais etc.).
- Augmentation de la charge de travail, diminution des moyens. « Faire plus avec moins »
- Exigence de flexibilité permanente, demande de disponibilité quasi-totale, accroissement des sollicitations via les nouveaux outils de communication
- Contrainte de performance individuelle qui pousse à s'investir à fond et à toujours être au top de l'efficacité

- **Les coûts directs**
  - Accidents du travail
  - Absentéisme
  - Arrêts maladies
  - Démissions (turn over)
  - Invalidité
  - Suicides
  
- **Les coûts indirects**
  - Perte de motivation professionnelle
  - Perte de compétence / qualité du travail / performance
  - Perte de productivité
  - Augmentation des conflits
  
- **Les coûts intangibles - cachés**
  - Impact sur l'image de l'entreprise / équipe
  - Impact sur le climat de travail
  - Impact sur le transfert de connaissances / l'innovation



## Quelques chiffres

- 400 suicides/an en France sont liés au travail (1)
- L'OMS classe la France au 3ème rang mondial des dépressions liées au travail (derrière l'Ukraine et les USA). Elle estime que d'ici 2020, la dépression deviendra la principale cause d'incapacité de travail.
- Au sein de l'Union Européenne, 22,3% des salariés disent souffrir du stress (2)
- 3 à 4% du PNB européen est alloué aux dépenses en santé mentale et un quart des arrêts de travail de 2 à 4 mois sont dus à des problèmes psycho-sociaux (3)
- Une étude réalisée en France estime que le coût direct et indirect du stress peut être évalué entre 830 et 1 656 millions d'euros par an, ce qui équivaut à 10 à 20 % du budget de la branche accidents du travail / maladies professionnelles de la Sécurité sociale.  
Il s'agit d'une estimation a minima ne prenant en compte qu'un seul facteur de stress (étude de l'INRS faite en 2000 d'après la même méthodologie que l'étude scandinave).
- 52% des Français souffrent de troubles du sommeil dans la nuit du dimanche au lundi en songeant à la reprise du travail (4)
- 8% des salariés français sont harcelés dans leur cadre professionnel (5)

(1) Ch Larose Vice-Président Conseil Economique et Social, 2007.

(2) IVème enquête européenne sur les conditions du travail, CEE, 2007.

(3) Evaluation du Bureau International du Travail

(4) Etude du groupe Monster, avril 2008

(5) Fourth European Working Conditions Survey, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007 / Violence at Work, Third edition by D Chappell & V Di Martino, International Labour Office, Geneva, 2006.



# PRENDRE EN CHARGE LE BURN OUT

# GUERIR ET PREVENIR

## En cas de suspicion de burn out :

- Consulter un médecin, généraliste ou spécialiste, pour effectuer un bilan complet et le cas échéant poser le diagnostic.

## Quand le burn out est avéré, une prise en charge pluridisciplinaire est nécessaire:

- Prise en charge et suivi médical
- Psychothérapie (comportementale ou analytique)
- Coaching
- Sophrologie (ou autres techniques de relaxation)

### Le coaching individuel : L'urgence, le moyen et long terme

Le coaching permet d'accélérer le processus de sortie du cycle de la crise. Le coach accompagne la mise en place des stratégies d'urgence pour faire face à la crise, et se remettre en phase avec les exigences du milieu professionnel.

**Sous stress, nous devenons notre propre caricature.** C'est donc un moment privilégié pour aller à l'essentiel, travailler le changement en profondeur et **donner un sens à cette crise majeure**. Il importe à ce stade de sortir de la spirale négative du « plus de la même chose = plus du même résultat ». **Si ce cercle vicieux n'est pas rompu et les mécanismes décortiqués, le risque de répéter la même situation de souffrance se reproduira mécaniquement.**

Pour retrouver le chemin du cercle vertueux, le coach aide son client à **se poser les bonnes questions pour clarifier ses souhaits et aspirations, résoudre ses conflits intérieurs, se fixer des objectifs et les atteindre.** Le coach sert de miroir et son écoute active lui permet de pointer les éléments clés qui donnent une nouvelle lecture et compréhension qui vont aider son client à **retrouver son soi profond, se reconnecter à ses valeurs et retrouver le sens de son métier.**

Cette réflexion propose d'élargir les horizons, trouver de nouvelles options.

Elle peut aussi conduire à une réorganisation de ses priorités professionnelles, voire à une reconversion.

L'objectif du coach est de permettre au client de se réaligner, de remettre vie personnelle et professionnelle en équilibre, de retrouver ou de trouver sa cohérence.

C'est ainsi que le burn out peut devenir une opportunité et un **accélérateur d'apprentissage** pour le client, une fois celui-ci sorti de l'œil du cyclone.

**Travailler le changement en profondeur implique de reconnaître ses blessures, de pouvoir modifier ses schémas récurrents et traverser ses peurs, de gagner en sérénité et en estime de soi, d'apprendre à affronter les crises futures et les aborder autrement.**

Cela conduit à décortiquer le mécanisme du processus qui a conduit au burn out et de redessiner les contours d'un nouveau projet professionnel pour permettre aux clients de révéler tous leurs talents, de déployer le meilleur d'eux même en terme de compétences, d'énergie et de synergies.

## La posture du coach

Coacher un client en burn out est difficile et nécessite un cadre rigoureux:

- **Prise en charge et suivi médical:** En cas de suspicion de burn out, adresser immédiatement vers un médecin capable de poser un diagnostic et prendre en charge les symptômes. Ne pas le faire relève du principe de la « non assistance de personne en danger ».
- **Psychothérapie:** Une fois la personne prise en charge sur un plan médical, l'amener à une démarche thérapeutique qui lui convienne.
- Préconiser à votre client de re contacter son corps et ses émotions, prendre soin de lui (**sophrologie, massages, relaxation** etc.)  
**= disposer d'un carnet d'adresses fiable et complet**
- **Coaching:** Accompagner la personne durant cette période au rythme qui lui convient: séances peut être moins fréquentes, moins longues, pour respecter sa difficulté à se concentrer et à se projeter dans un avenir et des objectifs professionnels précis.
- **La supervision,** indispensable en temps « normal » devient une obligation absolue. La supervision collective ne suffit pas. Il est important de se faire accompagner par une personne spécialisée dans le coaching du burn out.  
Peut être est-ce le moment de poser quelques unes des questions qui vous habitent en thérapie si votre client réveille en vous une expérience passée.

### Les points clés

- Eviter le stress chronique en se ménageant des plages de récupération entre 2 phases de stress aigu.
- Préserver l'équilibre entre vie privée et professionnelle
- Une saine estime de soi, la qualité de la relation que l'on entretient avec soi-même, veiller à son « écologie » intérieure (savoir dire NON et exprimer ses limites, savoir dire OUI en pleine conscience de ce à quoi on dit oui)
- Avoir conscience de ses valeurs, de ses priorités, veiller à la congruence avec son exercice professionnel
- Avoir la capacité de changer de croyances si elles se révèlent inadaptées à la réalité du moment, capacité à changer, évoluer
- Reconstruire le sens que l'on donne à son travail: supprimer les conduites stéréotypées pour en mettre en place de nouvelles, trouver d'autres sources de motivation et de plaisir, apprendre à dompter ses peurs et angoisses, établir de nouvelles relations professionnelles, reconfigurer sa place dans l'entreprise
- Savoir prendre du recul, vis-à-vis de soi, des situations professionnelles
- Préserver sa santé: activité physique, équilibre alimentaire
- Nous ne sommes pas tous égaux devant le burn out. Les vulnérabilités de chaque individu et son patrimoine génétique le dispose plus ou moins à certaines fragilités. Il faut savoir écouter les signaux d'alerte donnés par le corps

## Les stratégies d'adaptation

Les effets de ces solutions sont souvent de courte durée car elles adressent les effets et non la cause.

De telles actions ne s'attaquent pas aux sources du problème, et leurs effets bénéfiques ne se maintiennent pas dans le temps. A moins de les associer à des actions sur les sources de stress chronique au travail...

Citons pour exemple:

- Amélioration du cadre de travail.
- Services aux salariés: crèches, teinturier etc.
- Favoriser le bien-être au travail: salle de gymnastique, massages, relaxation etc.
- Politique de prévention santé: tabac, alcool, formations anti stress, gestion du temps, assistance psychologique etc.
- Des programmes de développement personnel (ou gestion individuelle du stress) associent souvent relaxation et techniques inspirées de la psychothérapie cognitive et comportementale. Ils visent à réduire l'état de stress d'une personne en modifiant la façon dont cette personne perçoit sa situation de travail.
- Les « chèques psy » et autres.

**Les dirigeants et managers des organisations doivent prendre conscience qu'il faut rendre compatible performance individuelle et collective et équilibre des hommes.**

Les niveaux de réponse sont multiformes.

La réponse la plus efficace n'est pas la somme des réponses individuelles mais plus certainement **une approche collective**.

La **performance écologique®** passe par une réflexion de fond sur l'organisation de l'entreprise.

Le burn out n'est pas, dans ce cas, le révélateur de fragilités individuelles mais la manifestation de dysfonctionnements plus généraux dans l'entreprise.

**La prévention du burn out s'inscrit dans le cadre général de la prévention des risques professionnels.** Le chef d'entreprise doit veiller à protéger la santé et la sécurité physique et mentale de ses salariés au travail. C'est une obligation de résultat. Et comme pour les autres risques professionnels, l'approche du burn out au travail doit donner lieu à une évaluation et à un programme de prévention.

La priorité doit être de promouvoir au sein des entreprises des modes d'organisation qui n'altèrent pas la santé physique et mentale des salariés. Les actions de prévention collective du stress chronique au travail sont à privilégier car elles sont plus efficaces dans le temps. Elles consistent à réduire les sources de stress chronique en agissant directement sur l'organisation, les conditions de travail, les relations sociales de travail etc.



## ➤ Etape 1- Diagnostiquer

L'outil de diagnostic de la Performance Ecologique®:

- Faire émerger les sujets, les dits et les non dits
- Croiser les sources de malaise et les leviers de motivation, d'engagement et de performance

## ➤ Etape 2 - S'engager

- A partir du diagnostic, mettre en œuvre les réponses adaptées à chaque entreprise

L'engagement se traduit par :

- L'énergie
- L'implication
- L'efficacité

Wilmar Schaufeli, chercheur et spécialiste de la santé au travail, du stress, du burn out, de l'absentéisme, du workaholism etc. définit l'engagement par:

« un état affectif persistant et positif de satisfaction du salarié qui se caractérise par

- La vigueur: énergie, résilience, volonté de s'investir, résistance à la fatigue,
- L'implication: enthousiasme, sens, fierté, inspiration,
- L'absorption: état plaisant d'immersion totale, le temps passe vite et on peut se détacher du travail ».

## Quelques pistes de réflexion

**Le principe de la Performance écologique® est de créer et mettre en œuvre les solutions et réponses adaptées à chaque organisation à partir du diagnostic préalablement établi.**

### 1 - Une sensibilisation des dirigeants

Dans un contexte où les entreprises sont dans une réalité économique incertaine qui impose réactivité permanente, flexibilité et adaptabilité, les individus et les équipes doivent plus que jamais comprendre le **sens des actions** qu'ils entreprennent, **saisir les enjeux**, avoir de la visibilité sur les résultats. Il importe de **communiquer en toute transparence sur la stratégie, les enjeux, les missions et les moyens à mettre en œuvre.**

**Les projets doivent être déclinés dans une cohérence managériale et opérationnelle avec la stratégie définie.**

Chaque individu devrait pouvoir **identifier clairement sa contribution aux enjeux et à la finalité de l'entreprise.** En ayant la possibilité de gérer son temps et sa mission, il pourra à son tour **favoriser la délégation à ses collaborateurs et développer leur autonomie.**

### 2 - Pour un management écologique et durable

#### ➤ Passer de l'individuel au collectif

- **Rompre l'isolement et l'individualisme** au sein de l'entreprise par une meilleure communication et une amélioration du travail en groupes projets, transverses
- **Faire émerger l'intelligence collective** par l'instauration de groupes de pairs orientés solutions (ELUSIS®), groupes d'échanges et de dialogue, coaching d'équipes.

## ➤ Le management par le sens

L'écoute active des attentes des salariés et la possibilité d'y répondre d'un point de vue contractuel et relationnel constitue les bases du « management par le sens » (1-2). Toute organisation devrait afficher son projet dans une optique dynamique et d'encouragement des personnes à se dépasser et à réaliser l'impossible.

Une enquête menée auprès d'une cinquantaine d'entreprises sur le thème « Qu'est-ce qui fait sens pour vous au travail? »

- La participation à un projet: réalisation de projets individuels et collectifs
- La solidarité et la coopération dans le groupe: plaisir d'être ensemble dans un groupe social identitaire
- La professionnalisation et le métier: se doter de compétences reconnues
- Le sentiment d'appartenance à l'entreprise: intégration à une communauté

(1) Sensemaking in Organizations, Karl E. Weick, Sage Oublication, 1995

(2) Les défis du Sensemaking en entreprises. Karl E. Weick et les sciences de gestion, David Autissier et Faouzi Bensebaa, Economica, 2006

- Les managers doivent pouvoir ménager des **temps de pause pour permettre la récupération**

La gestion des activités/projets de l'entreprise devrait permettre des temps de récupération des individus et des équipes. Le jeu d'équipe permet le temps de pause et de récupération par la rotation des individus. Passer le ballon permet une productivité maximale.

Les projets à enjeux doivent pouvoir être confiés à un pool de managers successivement.

En revanche, se servir des acquis d'un projet, le modéliser pour le répéter permettent de reproduire un projet similaire dans l'excellence dans une phase de récupération, sans stress.

- **La reconnaissance**

### La reconnaissance individuelle

La reconnaissance professionnelle et émotionnelle : « Oui j'ai mené à bien cette tâche, cette mission, et je l'ai bien fait ». La personne est rassurée sur ses capacités, compétences, sur son investissement. La qualité de son travail est reconnue, elle est autorisée à prendre un temps de récupération.

La reconnaissance écologique permet de célébrer le succès et de marquer le processus de fin d'une tâche, d'un projet, d'une mission. Marquer la fin explicitement permet de clore un projet, s'appuyer sur ses succès et reprendre, après un temps de récupération, un autre projet, avec un autre enjeu, un autre « risque ».

### La reconnaissance collective

Célébrer le succès d'une équipe, c'est reconnaître le succès, le bénéfice d'un travail réalisé en commun. C'est également acter son appartenance à une communauté et la fédération et la reconnaissance à une identité commune. C'est la restitution collective de l'impact et du sens que l'action / le projet a eu collectivement (valeurs partagées).

➤ Mobiliser les ressources de **motivation**

**Le travail répond à 3 besoins:**

- Le souhait d'évaluer ses compétences en se confrontant à la réalité de manière à se sentir efficace et à fonder son identité et sa valeur dans la société
- La volonté de défendre la cohérence de l'image de soi avec ses activités professionnelles, les valeurs de son métier et leur signification
- Le désir profond de construire l'estime de soi et de la fonder sur ses réalisations professionnelles

**Répondre à ces 3 besoins, c'est:**

- Communiquer sur la vision de l'entreprise, la signification du travail, sa valeur et son importance, les résultats individuels et collectifs obtenus
- Responsabiliser par la participation aux décisions, une autonomie accrue, en encourageant les initiatives
- Créer les opportunités de développement personnel grâce à l'identification des compétences

➤ Une exception culturelle bien française : **le temps de travail...**

Une gestion intelligente des horaires permettrait une meilleure récupération.

Les horaires pléthoriques sont-ils dus à :

- Un défaut de compétence ? Il faut former et accompagner
- Une surcharge de travail imposée ? Il faut refaire le point sur les vraies priorités stratégiques à fort enjeu de l'entreprise / déterminer le planning du projet - le temps de travail alloué / réorganiser le projet.

En grec, crise (Krisis) signifie **décision**,  
en japonais, **danger / opportunité ...**

Ma croyance profonde est que chaque crise, et le burn out en est une, peut devenir une opportunité et un **accélérateur d'apprentissage**.

A nous coachs d'accompagner nos clients dans ce chemin.

**« Dans la vie, il n'y a pas de solutions. Il y a des forces en marche :  
il faut les créer, et les solutions suivent. »**

**Antoine de Saint-Exupéry**

## Suzanne PETERS

**Coach et consultante, créatrice de Brain Booster, associée** : Elle est spécialisée dans l'**accompagnement individuel et collectif**, le développement du leadership, les situations de transition et de crise.

Elle est **superviseur** de coachs.

Elle a créé le réseau européen LISTEN-IN-Group.

Elle est co-créatrice des Elusis Solution Tank®.

**Auteur du livre : Vaincre l'épuisement professionnel**, Editions Robert Laffont (mars 2007), paru en poche chez Marabout (août 2008) sous le titre « Le burn out, comprendre et vaincre l'épuisement professionnel ».

### 15 ans d'expérience de direction d'entreprises

Créateur et dirigeante de son agence de communication pendant 15 ans et une grande expérience de l'entreprise et de ses enjeux, des organisations, du management et de la communication.

### Une formation et une évolution personnelle continue

Coach certifiée « Coaching & Team Building » Transformance, Analyse Transactionnelle (certification 101 & 202), Praticien en Programmation Neuro-Linguistique, formation en systémique (Alain Cardon et Françoise Kourilsky), consultante certifiée Structogram®.

Elle est **Master Certified Coach** de l'International Coach Federation, membre actif en France et en Europe. Elle a participé à l'organisation du Congrès Européen ICF 2003 en Italie, a été membre du subcommittee du « Coaching personal issues » track (Conférence Internationale de Long Beach, USA, 2007), membre du Education Steering Committee de la Conférence Internationale de Montréal, Novembre 2008.

Elle est membre titulaire de l'Association Européenne de Coaching (EMCC).

Etudes supérieures en France (Diplômée de l'ISIT, Paris), Angleterre et Etats-Unis (Georgetown University, Washington DC).

Française, née à Berlin, elle intervient en **français et en anglais**.



# BRAIN BOOSTER

## Révélateurs de Talents

Suzanne PETERS

[suzanne.peters@brainbooster.fr](mailto:suzanne.peters@brainbooster.fr)

06 09 83 65 58

[www.brainbooster.fr](http://www.brainbooster.fr)