

Burnout : Etes-vous à risque ? Vos collaborateurs sont-ils en situation de risques ?

L'enjeu

Paradoxalement, les personnes les plus valorisées dans une structure sont aussi les plus susceptibles de "craquer" un jour. Sont ainsi particulièrement à risque les "hauts potentiels" : les auteurs de *Learning from Burnout* ont montré que 20 % d'entre eux montrent des signes d'épuisement avéré ! De même, les plus motivés, les plus impliqués, ceux qui ne ménagent pas leurs efforts, bref, les plus précieux pour la structure, sont les plus sujets à une baisse soudaine de performance et de motivation. Etre vigilant, à la fois pour soi et pour les autres, est donc une mission essentielle du manager.

Une check-list à passer en revue régulièrement

Le phénomène de burnout survient lorsque certains types de personnalités sont confrontés à un environnement durablement exigeant. Il est essentiel d'en guetter les signes avant-coureurs pour éviter une dérive difficile à rattraper.

<u>Un contexte propice</u>	<u>Une personnalité à risque</u>
<ul style="list-style-type: none"> ● Votre environnement professionnel a-t-il une culture compétitive ? Valorise-t-il les "gagnants" et les "bourreaux de travail" ? Les standards de performance sont-ils élevés ? ● L'échec est-il vécu comme un aveu de faiblesse ? Les cadres dirigeants se font-ils un point d'honneur à se montrer toujours au sommet de leur forme ? ● La charge de travail est-elle chroniquement lourde ? Les urgences succèdent-elles aux urgences ? ● Le travail est-il omniprésent ? Parle-t-on "boulot" pendant les pauses ? Echange-t-on des mails le week-end ? Les horaires sont-ils lourds ? ● Certaines personnes portent-elles plus que les autres la performance du service (en travaillant plus, en étant plus disponibles, en jouant les "pompiers") ? ● Ceux qui souhaitent relever des défis peuvent-ils facilement prendre en charge des projets même en dehors de leur strict domaine de responsabilité ? 	<ul style="list-style-type: none"> ● Êtes-vous très investi dans votre travail ? Est-il important pour vous de réussir ? Avez-vous à cœur le succès de votre structure ? ● Trouvez-vous naturel de donner un coup de collier lorsque la situation le nécessite ? Ces situations se reproduisent-elles régulièrement ? ● Trouvez-vous difficile de refuser une mission lorsque vous savez qu'elle est importante et que personne d'autre n'est disponible pour la prendre en charge ? Est-il important pour vous d'être reconnu ? Ressentez-vous de la fierté à avoir relevé un défi ? ● Êtes-vous perfectionniste ? Trouvez-vous toujours de l'énergie pour peaufiner un dossier imparfait ? Vous fixez-vous des standards de performance élevés ? ● Vous arrive-t-il de perdre de vue vos besoins personnels au profit du bien commun ? Surmontez-vous facilement la fatigue ou le stress lorsque cela en vaut la peine ?

Des signes à surveiller

Si vous travaillez dans un contexte difficile et que votre personnalité vous pousse à vous surinvestir, guettez les signes suivants. L'épuisement professionnel se développe en effet sur la durée, et peut passer inaperçu dans ses premiers stades

<u>SATURATION</u>	<u>DÉTACHEMENT</u>	<u>EFFONDREMENT</u>
<ul style="list-style-type: none"> ┃ Fatigue chronique ┃ Irritabilité ┃ Migraines, douleurs musculaires et articulaires ┃ Difficultés à gérer ses émotions ┃ Difficulté croissante à se mettre au travail ┃ Baisse de performance ┃ Sentiment d'être en permanence dépassé 	<ul style="list-style-type: none"> ┃ Motivation en baisse ┃ Lassitude, pessimisme indifférent ┃ Cynisme ┃ Réduction de la vie sociale ┃ Lenteur au travail ┃ Tendance à fuir les conflits, les difficultés ┃ Sentiment de ne plus avoir d'avenir professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> ┃ "Arrêt de fonctionnement" physique: hypotension, palpitations, crises d'angoisse, infections multiples, troubles alimentaires et du sommeil ┃ Capacités cognitives diminuées ┃ Incapacité à gérer le stress ┃ Sentiment d'incapacité, voire de mort imminente

S'investir sans craquer

Les comportements clés : 5 comportements aident à s'investir pleinement sans risque d'épuisement

1. Définir son identité professionnelle

Fonder son identité sur son rôle professionnel est la porte ouverte au surinvestissement. Définir clairement les limites entre la sphère personnelle et la sphère professionnelle.

S'interroger : Passer en revue les questions suivantes aide à ne pas confondre son identité et son travail :

- En dehors de mon travail quelles sont mes raisons d'exister ?**
 Que refuserais-je de sacrifier pour mon travail ?
 Ma façon de vivre est-elle cohérente avec ce qui est important pour moi ?
- Quelles sont mes motivations à occuper ce poste ?**
 Quels objectifs personnels me permet-il d'atteindre ?
 Quels aspects de ma personnalité me permet-il de valoriser ?
 Pourrais-je atteindre les mêmes objectifs par d'autres moyens ?
- Que signifie pour moi la réussite professionnelle ?**
 Ai-je défini moi-même mes critères de succès ?
 Suis-je lucide sur mon besoin de reconnaissance,
 Comment vivrais-je l'échec ?
- Quels sont mes objectifs personnels à moyen/long terme ?**
 Mon activité actuelle contribue-t-elle à les atteindre ?

2. Etre à l'écoute de soi

Il est aussi important de s'écouter soi-même que d'écouter les autres !

Une caractéristique des personnes qui « craquent » est qu'elles ont attendu trop longtemps pour réagir. On ne s'effondre pas **sans signes avant-coureurs**.

- Il faut savoir s'écouter à 3 niveaux : tête, cœur et corps
 Observez-vous avec lucidité en vous autorisant à faire preuve de compassion vis-à-vis de vous-même
- Une saine gestion des risques implique de savoir détecter ses limites.

3. Oser demander de l'aide

Il est presque impossible de sortir de l'épuisement professionnel seul.

- Accepter que vous ayez besoin d'aide
- Trouver une personne de confiance à qui demander de l'aide. Remettez-vous à cette personne pour vous porter le temps que vous récupérez. Il s'agit d'une personne qui puisse vous aider à prendre du recul, à vous organiser, à faire des choix, à vous imposer du repos, etc.

- Soyez à l'écoute de ses remarques et accepter de lui rendre des comptes
- Quelques **prises de conscience** facilitées par un regard extérieur :

Voir ses actions intentionnelles et non subies	Ex : « j'ai choisi de prendre en charge ce projet que l'on me confie » plutôt que « mon supérieur a exigé que je le fasse, je n'y peux rien. »
Reconnaître l'influence du relationnel	Ex : « j'ai accepté ce projet parce que j'avais peur de décevoir mon supérieur. »
Légitimer l'importance de la temporalité	Ex : « j'ai accepté de rendre ce service à un moment donné, mais cela ne signifie pas que je dois toujours le faire. »
Reconnaître le rôle des émotions	Ex : « j'ai écouté ce collaborateur parce que j'étais en colère contre la façon dont il avait été traité. »

4. Focaliser son action

Reprendre le contrôle de son emploi du temps permet de réduire son niveau de stress.

- Traiter votre temps et votre énergie comme **n'importe quelle autre ressource** : une quantité disponible finie.
- Accepter l'idée que vous ne pouvez pas tout faire** : définir ses priorités, faire des choix que vous contrôlez.
- Renoncer à la perfection**.
- Investir du temps et de l'énergie** pour définir comment dépenser son temps et son énergie à l'avenir.

5. Savoir se régénérer

Se régénérer physiquement

Le corps a un besoin physiologique de récupération.

Récupérer et se relaxer est **un besoin physiologique à intégrer dans son emploi du temps « normal »**.

Se régénérer émotionnellement

Il est important de régénérer sa charge émotionnelle en cultivant sciemment des émotions positives.

Il s'agit d'adopter les « **trois regards** » à chaque fois qu'on a le sentiment d'être victime d'une situation.

- **Le regard inversé** :
« Que dirait la personne adverse dans ce conflit ? »
- **Le regard lointain** :
« Que penserai-je de cette situation dans 6 mois ? »
- **Le regard grand angle** :
« Quoi qu'il advienne, qu'aurai-je appris grâce à cette situation ? »

Quatre dimensions à surveiller pour gérer son énergie sur la durée

Le corps / L'énergie physique <ul style="list-style-type: none"> • Manger régulièrement sans sauter le petit déjeuner. • Dormez au moins 7 à 8 heures par nuit. • Faites régulièrement de l'exercice, même de courte durée. • Sortez régulièrement de votre contexte professionnel, faites des pauses. 	Les émotions / La qualité de l'énergie <ul style="list-style-type: none"> • Repérez quels événements déclenchent chez vous des réactions vives. • Interdisez-vous de réagir à chaud lorsqu'un événement stressant arrive, respirez. • Cultivez les émotions positives, par exemple en exprimant votre satisfaction aux autres.
La pensée / La focalisation de l'énergie <ul style="list-style-type: none"> • Obligez-vous à ne faire qu'une seule chose à la fois. • Evitez de fonctionner en mode réactif : même important un sujet peut attendre quelques heures que vous ayez décidé de vous en occuper. • Prenez du recul. 	L'esprit / Le sens de l'énergie <ul style="list-style-type: none"> • Définissez ce qui est important pour vous, et efforcez-vous de réorganiser votre emploi du temps pour y consacrer du temps. • Identifiez ce que vous n'aimez vraiment pas faire et voyez si vous pouvez le confier à quelqu'un qui apprécie cette tâche.

Comment réguler le stress de ses collaborateurs

L'enjeu

Si la gestion du stress passe en grande partie par un travail individuel, chaque manager doit néanmoins être conscient du rôle important qu'il joue dans ce domaine vis-à-vis de son équipe. De fait, un stress excessif est doublement néfaste: à titre individuel pour les collaborateurs, bien sûr, mais aussi en termes de performance collective et individuelle. Il est donc essentiel de bien connaître les leviers de régulation du stress dont chacun dispose vis-à-vis de ses équipes.

Plusieurs leviers pour minimiser les effets néfastes du stress

<p>Ecoutez les émotions de vos collaborateurs Il est plus facile de gérer son stress quand on peut en parler.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acceptez que vos collaborateurs puissent être stressés • Aidez-les à exprimer leurs émotions • Aidez-les à prendre du recul
<p>Limitez les facteurs d'incertitude L'imprévisibilité est l'une des principales causes du stress, or elle est parfois inévitable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Communiquez régulièrement: sur les projets ou les intentions qui les sous-tendent, sur ce qui risque de changer ou sur ce qui ne changera pas. • Évitez les ambiguïtés génératrices de mises sous tension inutiles. Ex : préciser l'objet d'une convocation pour ne pas inquiéter inutilement. • Structurez l'environnement de votre équipe de façon à établir des repères. Ex : points hebdomadaires, rituels de service, etc.
<p>Redonnez le contrôle sur les événements On réagit mieux au stress lorsque l'on a la possibilité d'influer les événements.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aménagez les postes de façon à donner plus de latitude d'action. Ex : déléguer un certain pouvoir de décision, donner de l'autonomie, etc. • Planifiez au maximum la charge : travailler dans l'urgence donne le sentiment de ne pas maîtriser ce que l'on doit faire. • Anticipez et prévoyez des plans de réaction aux principaux facteurs de risques.
<p>Éviter de trop solliciter leur capacité d'adaptation Le stress est un mécanisme qui se met en marche à chaque fois que l'on doit s'adapter.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tenez compte des personnalités de vos collaborateurs : ils ont chacun un rythme, des potentiels et des besoins différents. • Évitez de multiplier les changements si ceux-ci ne sont pas nécessaires. Ex : préférez une réorganisation majeure à des petits changements répétés
<p>Agissez comme un amortisseur Vous disposez de moyens pour protéger votre équipe de sources de stress superflu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Jouez un rôle de filtre entre les objectifs exigeants et les contradictions de l'entreprise ou de votre supérieur d'une part et votre équipe d'autre part. • Ne transmettez pas votre propre stress à votre équipe. Sachez contrôler vos manifestations physiques et vos émotions. Ex : brusquerie, haussement de ton, etc. • Face à un collaborateur stressé, compensez son stress par une attitude affirmée. Vous lui donnerez ainsi le sentiment de maîtriser la situation et le rassurerez.
<p>Prévoyez des moments de récupération Prenez garde à l'accumulation de stress dans la durée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Accordez à votre équipe du temps pour récupérer. Ex : faire des pauses, réduire la charge après une période intense. • Faites un point à l'issue des principales étapes. Célébrer le dénouement réussi d'un projet exigeant : vous soulignez qu'il est temps de laisser tomber la pression. Ex : repas de fin de projet