



Management

22.10.2015

MANUEL DE SURVIE

Les bons réflexes pour prévenir et guérir

A condition d'avoir en tête **les principaux facteurs de risque**, le burn-out peut souvent être évité. Mais s'il survient, comment réagir au moment où tout bascule ? Et comment gérer un collaborateur qui craque ? Nos conseils pour faire face.

PAR GAËLLE GINIBRIÈRE @gginibriere ET CÉLINE DEVAL

Employé d'un syndicat de copropriété, Christian Spitz a longtemps enchaîné les lourdes journées de travail et les assemblées générales de copropriété – parfois houleuses –, subissant au plus fort des pics de stress des symptômes préoccupants : maux de tête, troubles de la vision... Comme beaucoup de victimes latentes du burn-out, il n'en a pas tout de suite identifié l'origine : ces symptômes faisaient plutôt penser à un accident vasculaire cérébral (AVC).

«Pendant cinq ans, j'ai passé des batteries de tests, avant qu'une connaissance n'envoie la thèse de l'épuisement professionnel.» Le diagnostic posé, Christian n'a pas eu besoin de lever le pied pour diminuer ses souffrances. Encouragé par son employeur, il a pu faire valoir ses droits... à la

retraite. Depuis, ses malaises ont complètement disparu.

Alain, lui, était un commercial hyperactif, ne comptant pas ses heures. Mais, un matin, il s'est réveillé dans une chambre d'hôtel, hagard : «Je ne savais pas où j'étais ni pourquoi. Le trou noir !» explique-t-il, encore marqué. Passé le premier instant de panique, j'ai trouvé la force de descendre à la réception appeler ma femme, puis mon patron.» Trois jours de massages, de bains de vapeur et de sport intensif, suivis de trois semaines de vacances, l'ont remis sur pied. Depuis, Alain a retrouvé son équilibre.

Il a repris le sport, à raison d'une heure par jour. «Avant mon burn-out, j'avais tout arrêté. J'ai remis le curseur à zéro.»

Difficile d'anticiper un burn-out, tant les symptômes en sont différents d'une personne à l'autre. Et impossible, évidem-

ment, de prévoir l'instant et le lieu où l'organisme atteint son point de rupture. En revanche, connaître les diverses phases de cette pathologie permet, en cas de premiers signes ou de crise, d'adopter les bons réflexes. Et d'éviter le pire.

REPÉRER LES SIGNES AVANT-COUREURS

IDENTIFIER SES ZONES DE FRAGILITÉ
Directeur commercial, Pierre s'est toujours investi avec plaisir dans son travail. Jusqu'à ce qu'il croule sous les plaintes des fournisseurs non payés et se mette à multiplier les crises

d'angoisse. Comme lui, les personnes confrontées à des tensions relationnelles dans leur métier, en contact fréquent avec le public ou chargées de gérer des conflits au quotidien, sont particulièrement menacées par le risque d'épuisement



LE CONSEIL DE MICHEL CYMES

«On a le droit d'être fatigué, sans pour autant se mettre sous Prozac ! Mais il faut rester attentif aux signes de stress.»

LA PHASE D'ALARME

1

► LE SURMENAGE

Après une longue période d'hyperactivité, allant souvent de pair au départ avec un réel plaisir à accomplir ses tâches, commence le stade de la surchauffe.

► LA GROSSE FATIGUE

Le stress devient chronique. Au-delà de six mois d'affilée, il finit par épuiser le corps, avec des répercussions physiques et psychiques.

► LES PREMIERS SYMPTÔMES

Maux de tête, de dos, irritabilité, troubles visuels... à ce stade, ces signaux d'alerte, non spécifiques d'une pathologie précise, sont rarement reliés à un possible burn-out.



CHIFFRES

3,2 millions
D'ACTIFS

présentent un
risque élevé de
faire un burn-out.

Source : cabinet
Technologia (2013)

3,1%

DES FEMMES

(1,4% des hommes)
subissent
une souffrance
psychique
liée au travail.

Source : INRS (chiffres 2012)

2 à 3 milliards
D'EUROS

Estimation du coût
social annuel du
stress en France.

Source : INRS et Arts et Métiers
ParisTech (2007)

PHOTOS : BEEF & CHICKEN / HANS LUCAS.COM, YANN RABANIER POUR MANAGEMENT

professionnel. Pour d'autres, le déclenchement d'un burn-out sera lié à un conflit entre leurs valeurs personnelles et leurs obligations professionnelles. Certaines personnalités semblent également plus exposées que d'autres.

«Capables d'abattre une lourde charge de travail et n'ayant pas l'habitude de demander de l'aide, les perfectionnistes sont davantage concernés», souligne Catherine Vasey⁽¹⁾, devenue psychologue après un burn-out et auteur du blog Noburnout.ch. «Travailler sur soi pour comprendre les ressorts d'un excès de perfec-

tionnisme par le biais d'une psychologie de soutien est dans ce cas tout indiqué», conseille le docteur François Baumann⁽²⁾. Les «je-m'en-foutistes», eux, ne risquent rien !

Chercheur aux Mines Paris-Tech, Philippe Zawieja⁽³⁾ note de son côté que certaines périodes de la vie sont, hélas, plus propices au développement d'un burn-out. «Il y a un pic chez les quinquagénaires, parce qu'ils sont dans une phase plus précaire professionnellement, ou parce qu'ils ont encore de grands enfants à charge ou des parents en situation de dépendance. La qua-

rantaine est aussi un cap difficile, avec beaucoup de cas de divorces ou des adolescents difficiles à gérer à la maison.» Quelle que soit sa fragilité, il est important d'en avoir conscience et de rester attentif au moindre signe d'alerte.

ÉVITER LE COUP DE COLLIER EN TROP

Promu à la direction administrative d'une PME du bâtiment, François avait pour principale mission de mener à bien la fusion avec une autre société. Un travail colossal compte tenu des différences culturelles entre les deux entités, auquel il s'est

malgré tout attelé avec un zèle décuplé, dirigeant tous les chantiers. Face à sa fatigue croissante et aux colères intempêtes que déclenchaient les simples questions qu'elle lui posait le soir sur son travail, son épouse l'a finalement traîné chez le médecin. Celui-ci a immédiatement diagnostiqué un début de burn-out.

«Irritabilité, insomnie, mal au dos... chacun sait nommer les signaux que lui renvoie son corps quand il dépasse ses limites : il faut donc être à leur écoute et prendre les mesures qui s'imposent», recommande Catherine Vasey. Même si ●●●

LA PHASE DE RÉSISTANCE



► L'ENGRENAGE

Fatigué et par conséquent moins efficace, le salarié redouble d'efforts plutôt que de demander de l'aide à l'extérieur. Il entre dans un cycle d'acharnement et de travail compulsif.

► LA DÉSOCIALISATION

Vacances, week-ends, soirées : le travail occupe une place toujours plus grande. La sphère familiale est peu à peu délaissée, ainsi que les activités sociales et amicales.

► L'ISOLEMENT

Malgré tous ces signes qui devraient l'alerter, la personne s'enferme dans l'isolement et le déni. A ce stade, seuls ses proches sont généralement en mesure de donner l'alerte.

●●● vous n'avez pas totalement la main sur votre environnement de travail, vous disposez toujours de moyens d'action. Vous avez, par exemple, la possibilité de vous organiser différemment lorsque vos dossiers empiètent systématiquement sur vos soirées, vos week-ends ou vos vacances. Ou encore celle de déléguer ou de refuser un nouveau projet lorsque vous êtes déjà débordé.

(RÉ) ÉQUILIBRER SES VIES PRO ET PERSO

Le burn-out est la conséquence d'un stress qui s'installe durablement, au point de devenir chronique. Il peut être évité à condition de gérer en amont la tension quotidienne. «Le mouvement physique, le sport aide à décharger le stress, observe Catherine Vasey. Taper dans un sac de sable ou simplement aller au stade soutenir son équipe préférée sont des moyens efficaces de se défouler et de se relaxer.»

En dehors des forts pics de stress, la sophrologie ou la méditation sont aussi de bons moyens pour gagner en sérénité. Le secret réside surtout dans le fait de s'accorder du temps pour toutes les activités – dîners entre amis ou en famille, engagement dans une association... – qui permettent de se ressourcer en dehors du cadre professionnel, et ainsi d'équilibrer vie professionnelle, personnelle et sociale.

FAIRE FACE À LA CRISE

ASSUMER PLUTÔT QUE CULPABILISER

Les signes avant-coureurs, Alain les avait remarqués, mais sans en comprendre le sens. «Un jour, j'avais oublié le code d'entrée d'une usine, un autre, le nom d'un collaborateur...» Pour Michel Debout, psychiatre, cet aveuglement fait partie des symptômes du burn-out : «On refuse de voir que l'on craque et encore plus de l'avouer aux autres. Pourtant, loin d'être un aveu de faiblesse, le fait d'évoquer ce qui vous arrive prouve que vous connaissez vos propres limites.»

«Plus tôt vous réagirez, plus vite vous vous en sortirez, explique Laurence Saunder, directrice de l'Ifas (Institut français d'action contre le stress). En cas de crise, il faut immédiatement en parler à une personne de confiance, quelqu'un qui saura vous écouter sans vous juger. Cela peut être votre manager, bien sûr, mais aussi un responsable RH, un copain, un mentor, ou votre conjoint...»

Une visite chez votre médecin traitant est incontournable, pour dresser rapidement un état des lieux et, si nécessaire, obtenir un arrêt de travail et débuter un traitement médicamenteux (antidépresseurs, anxiolytiques...). En parallèle, un suivi psychologique est souvent requis, surtout si le burn-out est lié à un surinvestissement

ment dans votre profession. Quant au médecin du travail, il peut être utile si ce sont les mauvaises conditions de travail qui sont en cause.

EN PARLER AVEC SA HIÉRARCHIE

Une fois le diagnostic posé, il faut en informer votre N + 1. Demandez un entretien et abordez le sujet comme n'importe quelle autre question professionnelle. C'est ce qu'a fait Sandrine, DRH adjointe dans une société de services aux entreprises. Exténuée, trop stressée, elle avait complètement oublié de s'occuper d'un dossier particulièrement important ! «Je n'arrivais plus à tout gérer. Il était temps d'en parler.» Pour ne pas se laisser emporter par ses émotions, elle a bien préparé cet entretien à l'avance.

Une stratégie validée par Patrick Légeron, psychiatre et fondateur du cabinet Stimulus : «Commencez par détailler votre travail au quotidien, en soulignant les causes de votre épuisement. Précisez que vous avez déjà consulté un médecin, qui craint un épuisement total. Enfin, même si vous êtes en plein brouillard, tentez de proposer des solutions, telles que congés, nouvelle organisation... Cela démontrera votre envie de vous en sortir.»

Contrairement à ce que l'on croit, l'arrêt de travail n'est pas



un passage obligé. «Si vous êtes en surchauffe, revoir vos priorités ou votre organisation suffit parfois, précise le psychiatre. L'essentiel est d'installer une distance avec son travail, physiquement comme psychologiquement.»

Si vous prenez quelques jours de repos, ne squattez pas votre canapé toute la journée. «En phase de burn-out, vous êtes comme asphyxié, note Lionel Pagès, ostéopathe et gérant d'Up'Forme, centre spécialisé dans le traitement du burn-out. Pratiquer une activité sportive intensive comme

3 LA PHASE DE RUPTURE

► LA DÉÉSILLUSION

Le plaisir s'efface et le corps atteint ses limites. Le travail s'en ressent et les efforts sont de moins en moins reconnus. Fatigué et déçu, le sujet commence à perdre espoir. L'anxiété grandit et l'estime de soi diminue.

► LES TROUBLES

Les insomnies deviennent chroniques et d'autres pathologies apparaissent : hypertension, eczéma, infections... La dérive devient visible car le comportement change : emportement, cynisme...

► LES EXPÉDIENTS

Pour tenir coûte que coûte, certains se tournent alors vers les substances chimiques : des somnifères pour dormir, des tranquillisants et des excitants pour mener à bien leurs activités quotidiennes...

LE CONSEIL DE MICHEL CYMES

«Dans cette mauvaise passe, vous n'êtes pas seul. Le médecin du travail peut vous aider.»



10 POINTS CLÉS À VÉRIFIER

1. Le matin, quand vous vous levez, vous sentez-vous encore fatigué ?
 2. Avez-vous des difficultés à vous concentrer dans la journée ou mettez-vous plus de temps pour faire les mêmes tâches ?
 3. Vous sentez-vous de plus en plus irritable ou agacé ?
 4. Les situations du quotidien vous semblent-elles de plus en plus insurmontables ?
 5. Vous sentez-vous frustré par votre travail ou pas assez reconnu ?
 6. Vous sentez-vous en situation d'échec ou vous considérez-vous comme une personne sans grande valeur ?
 7. Avez-vous du mal à prendre soin de vous (plus envie de vous raser, de vous habiller...) ?
 8. Avez-vous du mal à être attentif à vos proches et à vos collègues ?
 9. Avez-vous du mal à sourire ou à rire ?
 10. Avez-vous envie de partir très loin, de ne plus voir personne et de ne plus avoir de pression ou de responsabilités ?
- VOUS AVEZ RÉPONDU** par l'affirmative à la plupart de ces questions ? Vous êtes en surchauffe : consultez votre médecin.

la natation ou la course à pied va revitaliser l'organisme et redonner rapidement de l'énergie physique puis mentale.»

AIDER UN COLLÈGUE EN SOUFFRANCE

Envoi d'e-mails en pleine nuit, horaires à rallonge, irritabilité... Ces signaux qu'il n'avait pas voulu voir chez lui, Alain, commercial, sait désormais les reconnaître chez ses collègues : «Par deux fois déjà, j'ai dû soutenir des membres de mon équipe pour leur éviter d'en arriver au burn-out.» Il s'agit avant tout d'amener à se confier

un collaborateur au bord de la crise de nerfs. Ce n'est pas toujours facile : «Il va probablement nier les faits, prévient Laurence Saunder. Pour l'aider à prendre conscience de son état, décrivez-lui dans le détail les changements que vous avez constatés dans son attitude, son travail, etc. Posez des questions précises : pourquoi restait-il si tard le soir, comment vit-il sa charge de travail ? Il faut lui faire comprendre que l'on s'inquiète pour lui.»

Si un break s'impose pour cet employé, observez vous aussi une période de retrait.

Au moins durant les premiers jours ou les premières semaines, retenez-vous de le contacter, même pour prendre des nouvelles... «Pendant un burn-out, on se consume de l'intérieur, explique Michel Debout. Il faut laisser au salarié le temps d'éteindre l'incendie. Rester en contact avec lui, c'est comme souffler sur des braises pour attiser un feu.» ●

⁽¹⁾ Catherine Vasey, *Burn-out: le détecter et le prévenir*, Jouvence Editions, 7,70 €.

⁽²⁾ François Baumann, *Le Guide anti-burn-out et L'Après burn-out*, éditions Josette Lyon, 16 € chacun.

⁽³⁾ Philippe Zawieja, «Que sais-je ?» *Le Burn-out*, PUF, 9 €.

LA PHASE DE BURN-OUT

4

► L'EFFONDREMENT

Le long processus s'achève. Épuisé sur les plans émotionnel, physique et psychique, la victime craque. Ayant brûlé toutes ses réserves, elle n'est plus capable de travailler.

► LA MALADIE

Crise de panique, atonie... ou, pis, accident cérébral ou cardiaque. Certains plongent dans la dépression, d'autres deviennent violents. Prudence ! Des clients, des collègues peuvent en faire les frais.

► LE TRAITEMENT

Un arrêt de travail, avec suivi médical et psychologique, aidera à retrouver un équilibre. Mais il pourra rester des traces indélébiles, comme une fragilité plus importante au stress.