

L'intensification du travail dans les entreprises augmente les risques de burn out. Pour éviter de consumer toute son énergie et tout son être au travail, il est indispensable de se réapproprier son travail et de trouver un équilibre. Le manager a un devoir d'alerte et doit détecter les manifestations du burn out chez ses pairs et équipes.



Burn out : attention, danger, ralentir !

En France, une personne sur quatre se dit « épuisée après une journée de travail ». 3,2 millions d'actifs présentent un sur-engagement pathologique et connaissent un risque élevé de développer un syndrome d'épuisement professionnel, ou burn out, selon l'étude du cabinet d'évaluation et de prévention des risques professionnels Technologia publiée en mai 2014, « le syndrome d'épuisement, une maladie professionnelle ». En logistique le stress est fort : il est observé chez 29 % des cadres, 31 % des agents de maîtrise et 33 % des opérateurs, d'après l'enquête 2014 sur les besoins en emplois et en formations dans les fonctions de la logistique de l'AFT. « La progression du stress dans toutes les catégories est liée aux réorganisations logistiques qui génèrent des tensions », indique Bernard Prolongeau, PDG de l'AFT.

Le burn out, une maladie

Le syndrome d'épuisement professionnel est une maladie directement rattachée au travail. Technologia

milite pour qu'elle soit reconnue au tableau des maladies professionnelles. Ses symptômes ont été identifiés, tels fatigue physique ou mentale, sentiment dépressif... L'accent est mis sur les symptômes mentaux et comportementaux, plutôt que physiques. Cette maladie touche des sujets performants et sans passé psychopathologique. Elle mène à une baisse de l'efficacité et de la performance. Enzmann, Schaufell, Janssen et Rozeman la décrivent comme « un état d'épuisement physique, émotionnel et mental résultant d'une exposition à des situations de travail émotionnellement exigeantes ».

Les quatre phases du burn out

Le burn out se caractérise par quatre phases à durée variable selon les individus et les situations de travail (cf. schéma page 80). La première est une phase d'engagement caractérisée par une forte implication et une absorption intense dans le travail. Puis la phase de sur-engagement est l'addition d'un travail excessif et d'un travail compulsif



Christelle Besson-Delile,
Fondatrice
de
Quiétude
Harmonie



Jean-Claude Delgènes,
DG de
Technologia

qui touche 3,2 millions d'actifs selon Technologia. Les signes physiques commencent à se manifester de manière récurrente mais sont négligés par la personne : troubles du sommeil, fatigue... Cette suractivité se transforme finalement en acharnement frénétique constitutif de la 3^e phase. La personne s'enferme dans son travail. Elle s'obstine à s'imposer un rythme effréné en niant de plus en plus surmenage et surcharge. L'anxiété grandit. Les comportements négatifs, agressifs et défensifs se développent. Sans aide extérieure, la personne à ce stade est incapable de s'en sortir. Elle accepte difficilement l'arrêt de travail quand il est proposé. La dernière phase est l'effondrement total : psychique, émotionnel et physique. Ce stade est souvent celui de la maladie dépressive ; le risque de pas-

sage à l'acte suicidaire est majeur. Cette incapacité s'associe à un fort sentiment d'inutilité et d'incompétence générant un état d'anxiété extrême. Le burn out décrit par Maslach comporte ces trois dimensions : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation dans sa relation à autrui et la perte de l'estime de soi.

Les facteurs du burn out

Pourquoi certaines personnes ont-elles des risques de faire un burn out ? « 800.000 cadres sont concernés, estime Jean-Claude Delgènes, DG de Technologia et Directeur de l'étude. L'entreprise est aujourd'hui considérée comme un pur actif financier qui doit dégager de la rentabilité à court terme. Le système de plus en plus tendu renforce la pression. »

Les facteurs sont d'abord dus à l'organisation de l'entreprise, et se conjuguent avec une personnalité à risque. Les facteurs organisationnels observés dans les cas cliniques étudiés par Technologia sont :

- Manque de moyens matériels et humains ;
- Charge de travail excessive ;
- Intensité du travail ;
- Absence de prévisibilité de la charge de travail ;
- Culture de l'urgence ;
- Mode managérial autocratique et absence de soutien ;
- Conflits de rôles ;
- Conflits de valeurs et pratiques illicites ;
- Confusion entre communication réelle et information non pilotée, ou tronquée ou absente.
- Culture organisationnelle orientée vers la productivité à outrance sans se préoccuper du bien-être des employés.

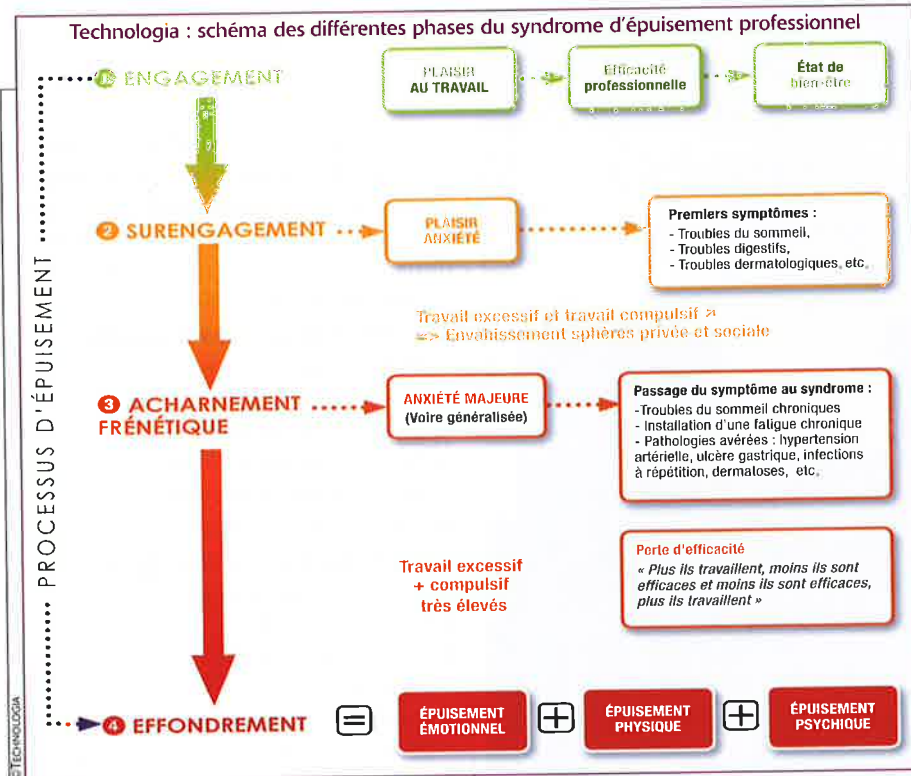
En outre, les personnes touchées ont un sens exacerbé du travail bien fait, des valeurs personnelles et professionnelles profondément enracinées dans leur histoire. Le déni du risque dont ils font preuve se définit comme une mise à l'écart de la réalité des limites des ressources physiques, émotionnelles et psychiques qu'ils possèdent et l'effondrement constitue alors un moment de « réconciliation » avec le réel.

Comment le détecter et l'éviter ?

Avoir assez de recul pour détecter le burn out chez soi s'avère très difficile. Il faut gérer de façon plus équilibrée son engagement au travail. Pour J-C. Delgènes, il faut s'écouter, consulter son médecin, voire faire un test de surmenage quand la fatigue devient chronique. Pour Christelle Besson-Delile, Fondatrice de Quiétude Harmonie, spécialisée sur la gestion du stress au travail, il est nécessaire de se ménager des temps de repos quotidiens : « Faire deux fois 15 min de totale déconnexion (ne rien faire ou écouter de la musique). Et éviter le piège du travail à la maison, l'absence de séparation vie pro/vie privée étant un facteur de burn out ». Elle propose un programme anti-stress aux entreprises fondé sur le Qi Gong, le souf-



**DANGER
BURN OUT. RALENTIR**



fle qui fait circuler l'énergie en douceur : « La respiration favorise la concentration. Le Qi Gong permet de prendre du recul et d'être zen ».

De son expérience de deux burn out, Fanny Wilk, Gérante de Temps d'Élégance, tire quelques sages conseils pour l'éviter : « Connaître ses limites, ne pas s'enflammer pour son travail, se faire dépister pour voir si l'on a une personnalité à risques, écouter son corps, en finir avec le présentisme... et claquer la porte si son travail devient insupportable, accepter l'échec pour s'orienter vers un nouveau projet ».

Les manifestations de la phase de sur-engagement sont un signal d'alarme qui doit alerter managers et collègues. Les détecter chez les autres est une clé de la prévention, même si malheureusement les organisations publiques ou privées découragent rarement le sur-engagement excessif et compulsif. Isabelle Linossier, Consultante Senior, Bernard Julhiet, groupe de conseil en management et RH, anime notamment des ateliers sur les risques psychosociaux : « Quand l'humain sera un critère au même titre que les résultats et la productivité, on aura fait un grand pas.

La performance de l'entreprise passe par des collaborateurs qui ne s'épuisent pas au travail ».

Le manager a un devoir d'alerte

Le manager a une responsabilité. Il doit être vigilant sur la répartition des tâches dans ses équipes, laisser une part d'autonomie et être reconnaissant. Il doit aussi être attentif aux signes précurseurs du burn out. Il a un devoir d'alerte. Valérie Blanco Polge, Coach certifiée, conseille des personnes atteintes de burn out : « Peuvent détecter les signes du burn out également le N+2, la DRH ou le médecin du travail ». Dans ce cas, elle travaille généralement en 10 séances de 2 h dont trois séances au début, au milieu et à la fin, avec le N+1 pour clarifier les attentes. Mais souvent, la démarche est individuelle et privée.

Se reconstruire après un burn out est long et difficile. Il faut se faire aider, prendre son temps, revenir à un rythme différent, voire changer d'entreprise ou de métier, comme en témoignent Fanny Wilk et Marie C*. Pour faire face à ces maux des temps modernes, laissons les mots de la fin à J-C. Delgènes : « Il faut travailler moins mais mieux ». Et à Hermann Hesse : « Il ne te faut pas aspirer à une doctrine parfaite, mais à l'accomplissement de toi-même ».

CHRISTINE CALAIS

* le nom a été modifié pour des raisons de confidentialité

Marie C., Responsable RH, ancienne Supply Chain Manager
 « Je ne travaille plus le soir et le week-end, et ma performance ne s'en est pas ressentie »

Diplômée d'une grande école de commerce, Marie C. a travaillé en Supply Chain en entreprise, en cabinet de conseil et dans l'humanitaire. Dans le groupe industriel où elle travaille depuis quatre ans, elle a fait un burn out huit mois après son arrivée à un poste de responsabilité opérationnelle. « Mon manager n'avait ni la compétence métier ni la maturité managériale du poste. Il m'envoyait tout le temps au front, cela ne s'arrêtait jamais. Et mon périmètre de responsabilité était flou au sens géographique mais surtout fonctionnel. Je sortais d'un point hebdomadaire avec lui où il m'avait ajouté une nouvelle tâche. Ma tête a refusé d'avancer et j'ai été arrêtée trois semaines où j'ai dormi, dormi, pleuré, dormi... » Suivie par une coach à l'époque depuis trois mois, elle s'aperçoit qu'elle refusait d'admettre ses limites et tenait par l'adrénaline. « Puis j'ai repris le travail progressivement. Le DRH a reconnu la part de responsabilité de l'entreprise et nous avons mis en place ensemble

les conditions favorables à mon retour. Cela a pris trois mois. J'ai appris à dire non à mon boss sans m'épuiser, à expliquer pourquoi il ne fallait pas faire ce qu'il exigeait, à être moins exigeante avec moi-même. Finalement, c'est une expérience douloureuse mais positive. Je me suis déconstruite pour reconstruire un nouvel équilibre. J'ai suivi des formations pour mieux me connaître. J'ai changé mon rapport à la vie, à moi-même, au management. J'ai appris à déléguer autrement. Je fais du yoga. Je ne travaille plus le soir et le week-end, et ma performance ne s'en est pas ressentie... bien au contraire ! » Marie a obtenu une promotion à un poste opérationnel plus élevé, toutefois toujours avec le même manager : « Je me suis dit que si je peux survivre avec ce manager, je peux survivre à tout ». Elle a détecté un burn out chez un de ses collègues et alerté la DRH. Trois ans plus tard, elle continue à évoluer dans la même entreprise, dans une autre partie du groupe et tout se passe bien.

Fanny Wilk, Gérante de Temps d'Élégance et ancienne Chef de produit
 « Un jour, le corps s'épuise, n'a plus de ressources »

Fanny Wilk est une femme très active et passionnée par ce qu'elle fait : « Je suis incapable de faire quelque chose sans m'impliquer émotionnellement ». Elle fait un premier burn out pendant ses études lorsque cessent d'un seul coup deux activités très prenantes : son DUT de Génie Biologique à l'Université Jules Verne d'Amiens et son travail chez McDonald's. « Je me suis effondrée. Je ne pouvais plus me lever ». Elle ne savait pas alors ce qu'était un burn out. Elle récupère progressivement, passant une Maîtrise de Sciences & Techniques Productions végétales et industries Agroalimentaires à Amiens. Elle s'oriente en 2003 vers l'informatique chez un éditeur de logiciels pour hôpitaux où elle passe au bout de trois ans Chef de produit. Son équipe compte jusqu'à 12 personnes. Entre son N+1 beaucoup plus expert que manager – mais elle s'en est rendu compte uniquement après – le dirigeant paternaliste pour qui « une femme doit travailler deux fois plus que les autres pour faire ses preuves » et le sentiment d'une perte de sens, les développements logiciels finissant par être réécrits, elle s'use : « Je devenais agressive. J'allais pleurer dans les toilettes. J'éclatais en sanglots pendant le bilan de compétences que je faisais. Je n'allais plus aux réunions de mon association de jeux de rôles grandeur nature... » Elle fait un burn out en février 2011. Elle passe huit mois à dormir 18 h par jour. Une psychiatre et une psychologue de la médecine du travail qui la suivent lui expli-

quent le processus du burn out : « Dans la phase précédant l'effondrement, j'avais de grosses difficultés à m'endormir. Je dormais peu, étais stressée et angoissée d'aller au boulot. Je produisais des hormones même la nuit. Un jour, le corps s'épuise, n'a plus de ressources pour en produire. J'étais en état de manque, comme un drogué, et me suis effondrée. » Grâce aux antidépresseurs, à son chat et surtout à son mari



Thomas « qui m'a supporté et donné deux ans de sa vie », dit-elle, les larmes aux yeux, elle récupère. Elle change de voie pour ouvrir sa boutique de costumes historiques à Paris en mai 2012. « C'était trop tôt, je n'étais pas encore remise ». Ce mois-ci, elle ferme boutique du fait de charges trop élevées mais continue de fabriquer des costumes pour ses clients. Elle cherche également un travail salarié dans le domaine culturel. Et monte une association d'histoire vivante, la Compagnie de l'Histoire et des Arts.

Recrutez vos experts de la logistique en 3 clics !



Une base de plus de 300 000 candidats inscrits !

Déposez votre offre d'emploi et recevez en quelques minutes vos premières candidatures !

LOGISTIQUE • MANUTENTION • ACHATS • TRANSPORT • MAINTENANCE • FONCTIONS TRANSVERSE

Jobtransport.com

Contactez-nous au 01 42 81 10 70 ou par email : mb.leone@jobtransport.com



Accédez dès maintenant à Jobtransport.com en flashant ce code



Le site emploi de la Logistique

Karine Doukhan, Directrice, Robert Half France
« Il ne faut pas avoir honte à dire non »



Travaillant dans le cabinet de recrutement Robert Half France depuis 16 ans, Karine Doukhan dirige aujourd'hui la division Management Resources qui délègue des managers de transition. Elle donne les clefs pour éviter les burn out dans ses équipes. « Si quelqu'un n'arrive pas aux objectifs, on analyse pour comprendre pourquoi. Nous fêtons les succès de nos salariés. La communication est rassurante au quotidien. J'adapte ma communication et j'ajuste les objectifs en fonction des personnalités. Il faut savoir dire quand les choses vont bien. J'envoie des mails de reconnaissance en mettant en copie les managers directs et indirects. Le positif engendre le positif ». Elle remarque : « Souvent les managers sont pressés par leurs supérieurs et déversent sans filtre leur stress sur leurs équipes, car d'une part la pression venue d'en haut est trop forte et ils ne sont pas dans l'écoute active. Il ne faut pas avoir de honte à dire non, à poser des questions : ne peut-on pas réviser les délais ? Me donner les moyens nécessaires à l'atteinte des résultats ? » Aussi conseille-t-elle au Directeur Supply Chain de « manager ses managers », de prendre les devants

pour communiquer de façon claire et efficace avec son supérieur : « Face à trop de pression, souvent donnée via des mails succincts qui poussent sans cesse à se justifier, ce qui augmente le stress, il faut crever l'abcès de suite. Il faut provoquer un entretien rapide avec son N+1 pour tirer la sonnette d'alarme, faire une mise au point sur les moyens et objectifs, et mettre en place un plan d'action pour un travail plus serein avec ses équipes ». Comme manager, elle prévoit des temps de break : « Si je suis stressée, mes équipes vont l'être aussi ! Je coupe le rythme du travail pour m'aérer l'esprit et le corps, en déjeunant avec des amis, ou tout simplement en marchant en musique pour m'oxygéner. Et face à l'hyperconnexion, je mets des codes couleur aux mails dont je suis en copie ». ■ CC

Mes news Ressources Humaines

La formation avant tout

Pour recruter des cadres logistiques, près de la moitié des entreprises se portent sur les diplômes d'écoles ou d'universités de niveau bac+4 ou bac+5, d'après l'enquête publiée en mai sur les besoins en emplois et en formations dans les fonctions de la logistique de l'AFT. Plus de la moitié des établissements ont réalisé des formations continues pour leur personnel logistique en 2013. L'effort de formation devrait être soutenu en 2014, avec les six principaux besoins de formation des cadres suivants : techniques de management/travail en équipe, réglementation/législation, sécurité/prévention des risques, techniques de communication, stratégie logistique, Supply Chain Planning. Ainsi, le Supply Chain Manager doit être doté de compétences transverses comme de capacités relationnelles. L'étude a porté sur 461 établissements industriels, commerciaux, ou en prestation transport/logistique, de plus de 100 salariés, ainsi que 96 de 60 à 99 employés. ■ CC

Nouveau leader, jouez-la comme Beckham !

« Utilisez le pouvoir de visualisation, conseille la britannique Lynette Allen, Directrice de Her Invitation, conseil en leadership féminin. Avant de frapper un coup franc, David Beckham voit où il veut qu'aille le ballon. Visualisez le film juste avant un meeting, un rendez-vous. Votre cerveau l'ayant déjà « fait », vous serez plus confiant. Et visualisez vos objectifs, écrivez sur eux, sentez-les ; vous obtiendrez ce sur quoi vous vous concentrez. Enfin, soyez clair et concis dans vos communications écrites et verbales, avec trois points maximum : vous gagnerez en influence. » Ces conseils, valables pour tous les managers, ont été recueillis au Printemps du Networking et au Forum Jump, où se sont réunies en mai à Paris des femmes cadres désireuses de faire avancer leur carrière. Nous avons sélectionné les plus inspirants. « Le nouveau leader fait émerger le savoir dans l'entreprise, met en lumière Edouard-Malo Henry, DRH de la Société Générale. Il n'est plus un super-sachant. Les egos dans l'entreprise sont des armes de destruction massive. Les entreprises qui surperforment dans la durée sont dirigées par des gens humbles et modestes. Je vous incite à casser votre blindage. La seule chance d'être excellent, c'est d'être soi-même. » Le philosophe Vincent Cespèdes plaide avec vigueur pour « l'ambition expressive, bonheur d'être en compétition et de se dépasser, et non l'ambition démonstrative qui s'impose contre les autres ». Caroline Mille-Langlois, ancienne Directrice de communication de groupes du CAC 40, Conseil en management, met en valeur trois points : « Etre bienveillant vis-à-vis de soi, en listant ce que j'ai fait de bien dans la journée, et des autres, en prenant le temps de dire que ce qu'ils font m'intéresse ; être dans le présent ; se faire des pauses d'un quart d'heure dans la journée pour récupérer et faire le point ». ■ CC

