

# Burn-out, stress, épuisement au travail : j'arrête de m'épuiser

## La Lettre du cadre

« **J'arrête de m'épuiser** », c'est le titre d'un livre de Marlène Schiappa, fondatrice du réseau et blog « **Maman travaille** », auteur, adjointe au maire du Mans et Cédric Bruguière, manager carrières dans une grande entreprise. On l'a lu pour vous. Conseils...

Les auteurs proposent, dans ce livre pratique, un programme sur mesure en 21 jours pour prévenir le burn-out à tous les niveaux : dans la vie professionnelle et personnelle (**burn-out parental** par exemple), c'est malheureusement devenu un véritable problème de société.

Marlène Schiappa raconte son propre **burn-out** : « Hyperactive, je jongle professionnellement entre une microentreprise, une association, deux blogs, douze conférences par an, la publication d'articles et de livres. Personnellement, j'élève deux enfants et suis bénévole dans plusieurs organisations. Mais ce qui occupe le plus clair de mon temps, c'est que je suis élue d'une ville et d'une métropole de 200 000 habitants (Le Mans). Je fais partie de ces gens qui ne supportent ni le vide, ni le silence. Je me remets en permanence en question, sortant sans cesse de mes « zones de confort » pour aller explorer d'autres territoires professionnels, apprendre de nouvelles choses, rencontrer de nouvelles personnes dans le but de « servir à quelque chose ».

Ordonnance : une sieste par jour

---

« Chaque journée passée sans avoir servi à quelque chose ou à quelqu'un est pour moi une journée gâchée ! Il y a quelques années « Un jour, j'arrêterai de m'épuiser » avait fini par devenir un Post-it mental, un mantra. « Demain... après ce projet... après la rentrée scolaire... après les fêtes de Noël... ». « *Je fais partie de ces gens qui ne supportent ni le vide, ni le silence.* »

Pendant ma deuxième grossesse, pour m'obliger à me reposer, mon sage-femme affolé par mon rythme de vie avait même écrit noir sur blanc sur une ordonnance : « Sieste quotidienne obligatoire », souligné. Je l'avais affichée sur la chaudière. Bien sûr, il avait raison. Mais bien sûr, je ne l'ai pas écouté. Comme s'il fallait que le signal vienne de moi-même. La prise de conscience de mon **état d'épuisement** a eu lieu l'an dernier et a dû passer par un gros signal « STOP » envoyé par mon propre corps. »

Stop avant qu'il ne soit trop tard

---

On parle beaucoup **du burn-out et de l'épuisement professionnel**, mais sait-on seulement s'arrêter à temps ? (<http://www.lettreducadre.fr/1912/burn-out-quand-la-limite-est-arrivee/>) Ce témoignage personnel, mêlé à de sages conseils, saura peut-être vous ouvrir les yeux sur une réalité du quotidien commune à nombre d'entre nous, femmes et hommes : le trop-plein.

**Extrait :**

« On peut dormir dix heures par nuit et **être épuisé**. On peut crouler sous le travail sans être épuisé. Ce

n'est pas ce que l'on fait qui nous épuise, c'est la façon dont on le fait, et la façon dont on le perçoit. On peut être épuisé par une dépression sans sortir de son lit. On peut être épuisé par un événement heureux comme une naissance ou un mariage. On peut être épuisé par des standards trop élevés, par la quête d'une belle image de soi, par la tyrannie de la performance. On peut être épuisé par un déséquilibre entre les contraintes et les plaisirs de la vie. On peut être épuisé par une quête inaccessible de perfection, jeunesse, beauté, performance, réactivité, perpétuel examen de conscience, parce que l'on se confond avec ce « moi idéal » que l'on s'est créé. On peut être épuisé parce que l'on a oublié de **lâcher prise** et parce que notre société ne sait plus faire de place à ceux ou celles qu'elle considère comme « non productifs », même pour quelques jours. »

## Burn out : quand le corps dit stop

Le **burn out**, ou syndrome d'**épuisement professionnel** touche de plus en plus d'agents et de cadres, dans le privé comme dans le public. La faute à qui ?

Mireille, 41 ans, attachée, témoigne : « Un matin, je n'ai pas pu me lever. C'est comme si mon corps m'avait lâché, je ne pouvais plus rien faire, je n'ai même pas pu appeler un médecin, c'est mon mari qui a dut le faire à ma place ». Sous le coup de stress répétés depuis plusieurs années, elle pensait pouvoir « tenir le coup », comme nombre de cadres de collectivités ou du secteur privé. Et patatra...Un jour c'est la catastrophe. Et l'arrêt maladie assuré pour plusieurs mois.

### L'effet du stress à répétition

Le **burn out** est un véritable syndrome « d'épuisement » : les victimes de cette maladie professionnelle vont s'épuiser mentalement et physiquement en essayant d'atteindre des objectifs irréalisables ou d'accomplir des tâches qui leur semblent de plus en plus insurmontables. Pour les victimes, il semble arriver d'un coup, un matin au réveil, mais c'est le résultat d'un stress répété, d'une tension continue sur de longs mois ou plusieurs années.

Quant aux « victimes », elles n'ont pas de profil particulier, même si les professions liées au secteur social sont très touchées, et si certaines personnalités très anxieuses ou perfectionnistes peuvent être plus facilement touchées. Celles qui n'ont plus d'appui extérieur, de lieu où « déposer » leur parole seront aussi plus sensibles au stress : personnes seules, divorcées, touchées par la maladie. Certains cadres sous pression ont trouvé des alternatives grâce à un coach ou un psy chez qui ils trouvent recul et réconfort mental.

### Quels symptômes ?

Les symptômes du **burn-out** sont nombreux. Une grande fatigue tout d'abord, qui ne passe ni avec le sommeil, ni avec les vacances, et puis un sentiment diffus de déprime, d'épuisement mental, de démotivation, un sentiment d'être nul, incompetent, une certaine irritabilité. Des troubles psychosomatiques peuvent accompagner ces symptômes et ils sont nombreux : migraines, maux de ventre, douleurs de dos, perte ou prise de poids, addictions...attention, la dépression vous guette. Certains s'épuisent même au point d'y laisser leur peau. Karoshi en japonais désigne « la mort subite par épuisement nerveux au travail », causée par une crise cardiaque. Le phénomène a été observé pour la première fois au Japon à la fin des années 1960.

Le stress entraîne d'ailleurs des modifications physiologiques importantes : Une quinzaine de marqueurs sont sous la loupe des chercheurs, incluant les taux sanguins de cortisol, d'insuline, de protéine C-réactive, de cholestérol et de triglycérides, de même que la tension artérielle et le rapport tour de taille/tour de hanche. Il semble que sous l'effet du stress chronique, un fin dérèglement de plusieurs systèmes hormonaux se produirait en même temps, causant obésité, maladies cardio-vasculaires et diabète.

## **A quel moment je m'inquiète ?**

Si vous répondez oui à 80% de ces questions, il est temps de consulter :

- Vous vous fatiguez vite et avez du mal à vous lever le matin.
- Vous travaillez beaucoup mais votre rendement est mauvais
- Vous avez l'impression que personne ne remarque vos efforts ;
- Vous devenez désabusé ;
- Vous oubliez parfois vos rendez-vous ;
- Vous êtes de plus en plus irritable ;
- Vous vous coupez de votre famille et de vos amis intimes.

Le **burn-out** peut avoir des répercussions fortes sur la vie privée. Comment un conjoint peut-il supporter sur le long terme une personne en souffrance ? Quelqu'un d'irritable, de fatigué, de démotivé, de négatif ? Rares sont les couples qui y survivent. Le conjoint n'est pas un thérapeute.

## **Première cause de longue maladie**

En Europe, un cas d'absentéisme sur deux est causé par le stress chronique, d'après un rapport de l'Agence Européenne pour la Santé et la Sécurité au Travail paru en 2009. Cela est sans compter les effets du présentéisme : être présent au travail, mais absent d'esprit, car on souffre physiquement ou psychologiquement ; le rendement est alors mauvais.

Depuis le début des années 1990, les problèmes de santé psychologique au travail augmentent de façon drastique : épuisement professionnel, dépression, stress post-traumatique, troubles anxieux, etc. Aujourd'hui, le stress est la première cause d'absence prolongée du travail, couramment appelée « invalidité de longue durée ».

Du point de vue biologique, on ne sait pas exactement ce qui mène à l'épuisement professionnel. Mais des pistes se dessinent : tous les travailleurs qui traversent une période d'épuisement sont en situation de stress chronique. Il s'agit donc d'un important facteur de vulnérabilité. La grande majorité a une charge de travail élevée, à laquelle s'ajoutent l'une ou l'autre des sources de tension suivantes :

- Manque d'autonomie : ne participer à aucune ou à peu de décisions liées à sa tâche.
- Déséquilibre entre les efforts fournis et la reconnaissance obtenue de la part de l'employeur ou du supérieur immédiat (salaire, estime, respect, etc.).
- Faible soutien social : avec le supérieur ou entre les collègues.
- Communication insuffisante : de la direction aux employés, concernant la vision et l'organisation de l'entreprise.

- Peu importe les sources de stress au travail, il se produit un déséquilibre entre la pression subie et les ressources (intérieures et extérieures, perçues ou réelles) dont on dispose pour l'affronter.

Peu importe les sources de stress au travail, il se produit un déséquilibre entre la pression subie et les ressources (intérieures et extérieures, perçues ou réelles) dont on dispose pour l'affronter.

## **Se faire aider**

Pour s'en sortir, il faut se faire aider. Un thérapeute est souvent la solution, pour effectuer un travail sur soi, comprendre comment et pourquoi on en est arrivé là, quelles sont ses limites, comment les respecter et les imposer aux autres. Ce travail est souvent l'occasion de replonger dans ses aspirations professionnelles profondes, et savoir si l'on est bien dans son poste actuel, si on sait déléguer, si on sait dire non, et le cas échéant, pourquoi...

Il faut distinguer burn-out et dépression. Dans le burn out, c'est le stress chronique qui est à l'origine du mal-être, ce qui n'est pas forcément le cas pour la dépression. Mais les deux ont souvent des répercussions semblables et se soignent avec thérapies et/ou médicaments...

Mais avant d'en arriver là, veillez à tous les signes annonciateurs.

**Faire face au burn-out des usagers**

**Colère, irritation, repli sur soi, incapacité à faire face aux tensions, aux nouvelles situations sont les symptômes couramment admis. Face à ce constat, le service public local doit faire face. De réunions publiques en entretiens individuels, par mail ou téléphone, les cadres et les agents territoriaux, à côté des élus, doivent s'armer collectivement contre des stratégies de surenchère stigmatisantes.**

Le portrait de la France en crise durable fait apparaître des citoyens en « craquage », en épuisement émotionnel et mental, submergés par leurs peurs, leurs doutes et leurs émotions. Les cadres et les agents territoriaux qui accompagnent leurs élus dans les concertations sur la réforme des rythmes scolaires peuvent en témoigner. Le **débat public** n'est pas serein. La confrontation est souvent dure. Par-delà cet exemple du moment, les phases de consultation se déroulent dans des ambiances tendues. Création de voies de transport en commun en site propre, installation d'équipements publics structurants, modification d'horaires de fonctionnement de services... toutes les ouvertures de dialogue avec les citoyens sont fortement marquées par la devise « agressivité, acrimonie, véhémence ».

### **Le « front office » s'élargit**

Le personnel déployé en front office subit, au quotidien, cet état de fait. Accueil physique ou téléphonique, mail ou courrier, rien n'y échappe. L'ensemble des actions, fonctions ou tâches liées à la production du service public se faisant en contact avec l'utilisateur paraît, pour partie, caractérisé par une **forme de violence**. Longtemps, les services sociaux des collectivités faisaient remonter principalement leur difficulté en la matière. Ils continuent, hélas. Mais désormais, ils ne sont plus seuls. Toute la chaîne hiérarchique et opérationnelle des collectivités de proximité est impactée. En effet, le **non-respect de l'autre** en tant que tel s'insère partout (de candidats non retenus à un marché à des demandeurs d'autorisation d'urbanisme ou de livret de famille en passant par des responsables associatifs pestant contre l'incurie administrative et technique).

Surtout, il est contagieux. Aujourd'hui, les femmes et les hommes sont de plus en plus seuls, et une bonne part de cette violence, de **cette agressivité vient de cette solitude**. Ce peut être aussi la solitude d'intérêt particulier, sans vision d'un intérêt général profitant toujours aux autres.

### **Le service public, réceptacle naturel du burn-out**

Le Médiateur de la République, dans son dernier rapport en 2010 (avant de se fondre dans le Défenseur des Droits) notait le « burn-out de la société française », car « la crise rend plus sensible et plus irritable l'épiderme collectif ».

*Le service public, socle républicain de la solidarité, est le réceptacle naturel du burn-out sociétal*

Comme l'a parfaitement défini, en 1975, le psychologue américain Freudenberg, « le burn-out, c'est la maladie de l'âme en deuil de son idéal ». Concrètement, le burn-out correspond à une fatigue des composantes physiques et émotionnelles de la personne, détériorant sa motivation et ayant pour cause un **stress prolongé** et des frustrations multiples. Le service public, socle républicain de la solidarité et de la neutralité, en est le réceptacle naturel.

La violence verbale et psychologique est le terreau de souffrances et de stress pour les agents territoriaux. Et que dire des conséquences en termes d'estime de soi, de motivation, de protection attendue de l'autorité territoriale ? Une agression, aussi petite ou banale soit-elle, peut provoquer une vague d'émotions négatives, se traduisant par de la colère, de la tristesse, du dégoût, de l'amertume. Bien sûr, la perception de l'agressivité d'autrui dépend de la subjectivité, du parcours personnel de chacun. Mais personne ne sait spontanément contenir un individu ouvertement ou non agressif. Les agresseurs actifs sont facilement identifiables. Les agresseurs passifs plus difficilement. En effet, l'agressivité psychique existe. Elle s'insinue lors de réunion ou d'entretien individuel. Elle est subtile, faite d'instincts et d'astuces. Cette agressivité va se manifester par des absences de réponse, de commentaires. Sans même nous en apercevoir, nous pouvons tous en être victimes.

Pour les biologistes, l'agressivité demeure un mode de survie pour bâtir, par la relation vainqueur/vaincu, une frontière entre des antagonistes. Dès lors, se distingue une agressivité hostile qui vise à atteindre volontairement l'autre et une agressivité instrumentale tendant à se procurer des satisfactions individuelles. « La personne qui ne vous répond pas part du principe qu'elle vous est supérieure. Qu'elle n'a pas à s'abaisser à vous répondre. C'est une forme suprême d'humiliation et de rejet » relève la psychologue française Yvane Wiart.

*L'agressivité psychique va se manifester par des absences de réponse, de commentaires*

### **Réagir collectivement**

Quelle solution mettre en œuvre ? Si le lâcher-prise individuel en est une, c'est collectivement qu'il faut agir pour protéger. Dans les collectivités locales et leurs établissements, au cours des entretiens d'évaluation et du recensement des besoins pour l'élaboration du plan de formation, il faut s'assurer que les questions sur les troubles de l'humeur, l'irritabilité, l'agressivité, le repli sur soi des usagers ne sont pas récurrentes dans les services. Le constat est partagé que désormais cette situation touche l'ensemble des publics (en accueil individuel ou en réunion de concertation) et des directions : services sociaux, culturels, sportifs, administratifs, techniques. La direction générale ou la direction des ressources humaines doit donc décider de faire de ce sujet un **axe prioritaire du plan de formation** et accompagner la démarche en donnant des outils au personnel. L'appropriation transversale de la démarche peut passer par la constitution d'un groupe de travail, composé de représentants des services. Il va se réunir pour cibler la demande et identifier les situations de violence auxquelles sont confrontés les agents dans l'exercice de leurs missions. Les observations formulées au cours de ce groupe de travail permettent d'élaborer le cahier des charges.

La formation transversale doit permettre aux agents d'acquérir des outils pour faire face à l'agressivité des usagers quelle qu'en soit la forme : verbale (insultes, menaces, humiliations, dévalorisations de la personne), ou physiques (coups, crachats, intimidations, intrusions dans les locaux). Elle doit apprendre à l'agent à savoir dire « non » et à affronter l'agressivité en résultant ; elle doit également aborder le comportement de l'agent qui, par sa gestuelle, son intonation de voix par exemple peut provoquer non intentionnellement une réaction agressive de la part de son interlocuteur. Enfin, elle doit aider les agents à gérer leur stress pendant le face à face avec la personne agressive ou lors d'une réunion, mais également après une altercation (savoir mettre des barrières entre le professionnel et le personnel). Sans tomber dans un angélisme mielleux, comment ne pas croire que notre société peut recréer un dialogue apaisé et respectueux au service du bien commun.

## **Burn out, quand la limite est arrivée....**

Le burn out, ou syndrome d'épuisement professionnel, guette les salariés soumis à d'intenses pressions et un stress permanent, un phénomène des temps modernes qui inquiète notamment médecins du travail et syndicalistes.

Au Japon, le « karoshi », ou « mort par surmenage » de salariés se tuant littéralement à la tâche, est reconnu comme accident du travail depuis les années 70.

En France, le syndrome n'est pas, lui, reconnu comme une maladie professionnelle et, faute de statistiques, son ampleur exacte n'est pas identifiée. Mais les spécialistes le connaissent bien.

« Le burn out est nécessairement lié au travail: c'est un sur-engagement professionnel caractérisé par un épuisement émotionnel, une perte d'estime de soi et la déshumanisation de la relation à l'autre », expliquait le dr Agnès Martineau-Arbes, lors d'un récent colloque sur ce syndrome.

Pour ce médecin du travail, le terme anglais résume bien l'état d'une personne qui « se consume, physiquement et moralement jusqu'à épuisement total, jusqu'à avoir brûlé toutes ses réserves ». Il atteint des personnes « extrêmement engagées dans leur travail et qui veulent bien faire », précise-t-elle.

« Exposé à un stress permanent, le salarié n'arrive pas à décrocher, augmente les cadences (...). Il en fait de plus en plus pour des résultats de moins en moins bons. Pour finir, le salarié acquiert la conviction qu'il est devenu incapable de faire son travail », résume Mme Martineau-Arbes.

Les signaux d'alarme sont, pêle-mêle: troubles du sommeil, fatigue, perte de mémoire et de concentration, symptôme dépressif, problèmes de dos, d'ulcères, hypocondrie, irritabilité et une anxiété qui peut aller jusqu'à la panique. Il y a aussi souvent abus d'alcool, de cigarettes et de drogues.

« Le traitement est long et difficile »

Pour l'initiateur du colloque, Jean-Claude Delgènes, directeur du cabinet de prévention des risques professionnels Technologia, « les exigences de la vie professionnelle sont de plus en plus fortes » et mettent les salariés « sous pression ».

Il cite le contexte professionnel actuel qui se durcit avec un « chômage de masse qui dure, de nouvelles organisations du travail aggravées par l'exigence de rentabilité, des objectifs de moins en moins réalistes et une gouvernance non-respectueuse de l'humain ».

M. Delgènes évoque également les nouvelles technologies de l'information qui « font le terreau » du burn-out parce que le « temps de la production ne s'arrête jamais ».

« Le burn-out est un sujet qu'il faut prendre à bras-le-corps, il y a déjà eu trop de drames dans l'entreprise », alerte Sébastien Busiris (FO). Il plaide pour sa reconnaissance en tant que maladie professionnelle, comme ses homologues syndicalistes (CFDT, CGT, CFE-CGC) présents lors du colloque.

Le syndrome, qui auparavant visait surtout les personnes dont l'activité impliquait un contact relationnel important comme les enseignants ou les professions médicales, touche depuis dix ans toutes les catégories professionnelles, selon les spécialistes.

Pour ces derniers, médecins du travail et représentants du personnel devraient tisser un filet de protection autour des salariés en négociant des accords de prévention et en ouvrant le débat dans l'entreprise.

Le dépistage « est extrêmement complexe, et une fois diagnostiqué, le traitement est long et difficile », prévient le Dr Martineau-Arbes. « Le retour au travail peut parfois prendre des années. On ne sort pas indemne d'un burn-out, on en garde des traces et des séquelles », conclut le médecin du travail.

## « Burn-out » : sonnez l'alarme !

**Vous croyez être fatigué, démotivé, découragé, sous-estimé par vos chefs ou collègues ? Cela a un nom, le « burn-out », ou épuisement professionnel. La Territoriale n'échappe pas à ce mal chronique de nos organisations. Mais il peut être anticipé.**

Le « burn-out » n'est pas récent. En 1969, H.B. Bradley est la première personne à désigner dans son article, « Community-based treatment for young adult offenders », un stress particulier lié au travail sous le terme de burn-out. Ce terme est repris en 1974 par le psychanalyste Herbert J. Freudenberger, puis par la psychologue Christina Maslach, en 1976, dans leurs études des manifestations d'usure professionnelle. Depuis, de nombreuses études ont été menées, d'ouvrages ou de notes publiés, prouvant que ce phénomène n'est pas si récent, qu'il perdure et s'accroît.

Stress permanent

---

**Burn-out** ou « **syndrome d'épuisement professionnel** » : derrière cette expression, plusieurs définitions existent, usant d'un vocabulaire plus approprié aux psychologues qu'aux managers et agents.

Néanmoins, tous s'accordent à identifier ce syndrome d'épuisement professionnel derrière des termes comme fatigue, découragement, démotivation, mésestimation...

Les agents, comme les managers, ont le sentiment d'un stress permanent, d'un épuisement mental et physique, associés à la conviction d'objectifs fixés irréalistes ou de tâches insurmontables. Les agents qui doivent gérer au quotidien des situations de détresse profonde de publics touchés par la crise sont eux-mêmes particulièrement vulnérables. Malheureusement, c'est le résultat d'un dispositif lent, d'une pression continue durant de longs mois ou années qui se conclut par un épuisement professionnel.

Qu'en est-il dans la FPT ?

---

Le secteur public n'est pas à l'abri. En janvier 2012, le cahier de l'observatoire social territorial de la MNT cite de **nombreux facteurs pouvant conduire au « burn-out »**, au-delà des contraintes budgétaires et des réductions de personnel que peuvent vivre les collectivités, poussant les agents à revoir leurs pratiques professionnelles et leurs activités sur fond de productivité et de PFR.

La pseudo-idée reçue de la garantie d'emploi ou garantie économique de la FPT n'est pas gage de sécurité émotionnelle et physique. En effet, l'environnement territorial est un environnement professionnel comme un autre, avec ses propres contraintes pouvant occasionner des phénomènes anxiogènes, ou un **sentiment de mal-être** chez les agents. Le rapport de la MNT souligne les dysfonctionnements du système managérial, notamment la « paralysie managériale », le manque de reconnaissance, la souffrance au travail, les disparités salariales, le déficit d'autorité ou les contraintes statutaires.

Aucun agent n'est à l'abri du **burn-out**. Et pour cause, certaines pressions sont de plus en plus fortes (contraintes budgétaires et RH), les exigences de plus en plus poussées (productivité), des attentes des publics plus fortes (faire face aux besoins croissants des administrés et leur détresse), ainsi qu'une concurrence professionnelle accrue et un statut qui peut figer des carrières et décourager les plus méritant. Cependant, tout n'est pas lié au travail, les agents peuvent avoir des prédispositions « au burn-out » : forte anxiété ; conscience professionnelle trop poussée ; perfectionnisme ; dévouement exacerbé ; désir de plaire ; incapacité à déléguer, etc. Certes, les postes d'encadrement semblent plus exposés, mais les agents en contact avec la population peuvent l'être aussi.

Quels signes pour l'agent et le manager ?

---

Le premier signe clairement identifiable est une fatigue permanente, accompagnée d'abattement, de déprime et de démotivation. Cela va jusqu'à une baisse de l'estime de soi, un sentiment d'incompétence et d'irritabilité, s'associant à des troubles psychosomatiques comme des maux de tête, de dos, etc. marqués par des arrêts de travail répétitifs. Que ce soit pour l'agent ou le manager, il est important de reconnaître ces signes. La plus grande difficulté pour des non-professionnels de la santé est de savoir si nous sommes momentanément fatigués, dans une situation professionnelle dans laquelle nous ne nous épanouissons plus, ou si nous souffrons de **burn-out**.

*Le premier signe clairement identifiable est une fatigue permanente, accompagnée d'abattement, de déprime et de démotivation.*

La récurrence et la durée de présence de ces signes peuvent être une première alerte, mais ceux-ci doivent être associés à d'autres, comme la difficulté à se lever le matin, un rendement très diminué, un **sentiment de manque de reconnaissance** puissant, une attitude plus désabusée, de nombreux oublis, une irritabilité et un renfermement même dans son environnement familial et social.

Cependant, c'est avec beaucoup de prudence que nous devons aborder ces signes et nous retourner vers la médecine professionnelle pour établir des diagnostics, car les manifestations de ces troubles varient grandement d'un individu à l'autre.

Prévenir plutôt que guérir ?

---

La fréquence accrue de l'épuisement professionnel n'est pas un hasard. Les valeurs de performance et de productivité deviennent omniprésentes. Alors, que nous soyons agent ou manager, nous pouvons être atteint de cette pathologie et le manager n'est pas le seul responsable de cet état. En effet, c'est parfois une coresponsabilité agent/manager. Nous pouvons être tous sujets à ces prédispositions à un moment de notre vie, où une fragilité émotionnelle et physique peut apparaître. Parfois, il n'est pas honteux de dire « nous sommes responsables par nos choix de ce que nous vivons ». Sans doute est-ce un premier pas vers la prévention.

Cependant, cette prévention passe par d'autres biais : le soutien social, être à l'écoute de soi, repenser son organisation du travail, se fixer des objectifs plus réalistes et plus gratifiants, fixer ses priorités, apprendre à dire non de temps en temps, apprendre à déléguer, prendre le temps de réfléchir et avec la montée en puissance des NTIC dans notre vie, apprendre à ne pas devenir esclave de la technologie, etc. Il n'y a pas de remède miracle. C'est pourquoi, consulter lorsque les premiers signes apparaissent est un acte de prévention.

*Pour prévenir, il faut consulter lorsque les premiers signes apparaissent*

Malgré tout, le rôle du management a toute son importance. Selon l'OMS, si vous pilotez votre organisation pour que les employés soient satisfaits, « Mental health policies and programmes in the workplace, 2005 », les risques seraient moins importants. Pour l'OMS, certaines valeurs doivent se retrouver dans l'organisation : que les agents trouvent dans leur travail une occasion de réalisation personnelle ; qu'ils obtiennent des marques de reconnaissance du travail accompli ; qu'ils y trouvent un sens ; qu'ils aient des responsabilités ; qu'ils aient des possibilités d'avancement. Ce n'est pas si simple dans nos organisations très cadrées, nous, manager, devons y penser.

Comment s'en sortir ?

---

Certes, **il vaut beaucoup mieux prévenir le burn-out que de devoir le soigner**. Il faut donc repérer rapidement les premiers symptômes. Si vous souffrez d'épuisement professionnel, il faudra réellement bénéficier des congés, non seulement pour vous reposer, mais aussi pour procéder aux temps de la réflexion pour distinguer les raisons qui ont conduit à cet épuisement. Chercher le soutien et l'aide à travers la consultation d'un psychologue peut être aidant. Les professionnels de la santé le confirment, la guérison passe par un retour sur soi, afin d'évaluer ses aspirations professionnelles profondes et ses limites. De nombreux dispositifs RH peuvent s'associer : bilan de compétence, VAE, formation, et mobilité. Les collectivités ne sont pas à l'abri du burn-out et les managers devront faire face à des conditions ou des agents, sous leur responsabilité, pouvant se trouver dans des états proches du burn-out. Il devient important de repérer les symptômes et de les traiter au plus tôt dans les meilleures conditions pour l'agent et le manager. Il est possible de répondre aux besoins de la collectivité en réfléchissant à son organisation et son mode de management sans pour autant risquer la santé de ses agents.

## **CINQ RECOMMANDATIONS**

1. Identifier les risques de « burn-out »
2. Prévenir les risques par un management adapté



3. Sensibiliser les agents aux risques
4. Utiliser les outils RH pour prévenir
5. S'appuyer sur la médecine professionnelle