

Comment prévenir le burn out en entreprise ?

Épuisement, stress, surmenage. La parole se libère petit à petit sur les difficultés rencontrées dans le monde professionnel et les cas de burn out. Voici comment mieux gérer ce problème en entreprise.

Selon une étude publiée par le cabinet Empreinte humaine en octobre 2021, le nombre de salariés en burn out aurait explosé pendant la pandémie. Florence Bénichoux, fondatrice du cabinet de conseil Better Human Cie -filiale du groupe ADH-, appelle néanmoins à la prudence dans l'utilisation du terme. « *Le burn out ne touche pas tant de personnes. Sur toutes celles qui parlent de burn out, seul un tiers en ont réellement fait un* », explique la médecin. Le phénomène débute par un épuisement physique puis, longtemps après s'ensuit un épuisement émotionnel : « *ça ne se fait pas en 6 mois* ». La déconnexion du corps et de l'esprit est alors totale, la personne devient incapable de se lever ou de réagir.

Des personnes perfectionnistes

« *Ce n'est pas le travail qui rend malade mais les conditions de travail* », pose la fondatrice de Better Human Cie. Ces burn out sont le résultat de plusieurs causes internes et externes. « *Ce phénomène touche les personnes talentueuses, perfectionnistes, très investies dans leur travail, ambitieuses, loyales et très sollicitées* », révèlent Florence Bénichoux, et Françoise Papacatzis, psychanalyste et intervenante en prévention des risques professionnels. Leur envie de bien faire et leur haut niveau d'exigence rendent

difficile leur capacité à dire non. Ces valeurs sont souvent portées par leur éducation et leur environnement familial. Les facteurs externes sont importants eux aussi : « *Nous faisons face à une culture d'entreprise et plus largement, une société qui promeut le surengagement, notamment chez les startups* » , note Françoise Papacatzis. L'homme bionique et sans limite n'est pas encore d'actualité. « *Ces salariés sont également souvent isolés avec un manager peu présent qui n'aide pas à prioriser les chantiers* » , complète t-elle.

À lire aussi

4 techniques pour maîtriser et réduire son stress au quotidien

Réussir à détecter rapidement les personnes qui glissent vers cette situation est complexe car les signes sont assez peu visibles. « *Les personnes touchées sont très dynamiques et ne s'arrêtent pas. Elles ne se rendent pas compte elles-mêmes de leur situation* » , souligne Françoise Papacatzis même lorsque leur corps leur parle. Malgré tout, certains signes peuvent mettre la puce à l'oreille notamment leur retrait de la vie sociale de l'entreprise — les déjeuners et les cafés entre collègues, par exemple.

Épuisées physiquement, elles commencent souvent à faire des erreurs et redoublent d'effort, ne réussissant pas à atteindre les objectifs qu'elles se sont elles-mêmes fixées. C'est le début d'un cercle vicieux.

Prévenir plutôt que guérir

Pour éviter une situation aussi extrême, il est essentiel de prévenir le burn out en formant les managers. « *J'ai participé au comité de pilotage des risques psycho-sociaux dans une entreprise américaine. Nous avons mis en place une formation obligatoire de trois heures pour les cadres sur la prévention de ce risque* » , souligne Françoise Papacatzis. Une recette apparemment efficace qui aurait mis fin aux multiples cas alors recensés dans la société.

L'experte retire trois grands enseignements de ces échanges :

Rappeler que la santé se situe au-dessus de tout et qu'aucune entreprise ne mérite qu'on se rende malade pour elle. Les salariés doivent s'accorder des pauses sans culpabiliser.

Regarder l'organisation et les conditions de travail : est-ce que le cadre est correct (charge de travail, ordres contradictoires, organisation trop complexe); le lien social (suppression de postes, lien avec collègues, moments d'équipes) et la reconnaissance pour tout le travail qui a été accompli (salaire, repos),

Libérer la parole. Un climat de confiance est essentiel pour que les salariés qui se sentent mal puissent en parler à leur manager ou un collègue. Les entreprises doivent faire comprendre à leurs salariés que dire non n'est pas une faute.

Jouer collectif

Chez Better Human Cie, filiale du groupe ADH, Florence Bénichoux fait le même constat. « *On peut demander beaucoup d'investissement aux salariés mais il faut qu'il y ait un équilibre entre l'effort fourni et la reconnaissance de celui-ci. Dès qu'il y a un déséquilibre, les problèmes débutent* », explique-t-elle. Avec des départs de l'entreprise dans un premier temps et une dégradation de la situation pour ceux qui restent. Si cette reconnaissance doit être individuelle (concernant le salaire et le temps de repos), penser collectif est essentiel. Dans de nombreuses sociétés, la culture d'entreprise ne met pas en valeur « *le collectif, l'esprit d'équipe et le soutien* », poursuit-elle. Alors qu'il s'agit d'un facteur essentiel de prévention. « *Pour réussir à souder des salariés, il faut qu'ils surmontent des difficultés ensemble, qu'ils réussissent ensemble sur des projets complexes* » afin d'instaurer de la confiance entre eux. Ainsi, la réussite ne doit pas être célébrée individuellement mais collectivement par l'entreprise.

Si vous avez subi un burn out, que vous avez retrouvé un travail (en reconversion, en tant que salarié ou entrepreneur) ou au contraire que vous n'avez pas pu, vous pouvez écrire à Anne Taffin à l'adresse suivante : anne@maddyness.com. Nous pouvons préserver votre anonymat.

Retrouvez notre dossier sur la santé mentale en entreprise :

1. [Santé mentale : le boom des solutions pour prendre soin des salariés](#)
2. [10 startups qui prennent soin de la santé mentale des salariés](#)
3. [Chief happiness officer, un métier raillé qui continue de se chercher](#)
4. [Santé mentale : salariés et dirigeants se renvoient la balle](#)
5. [Comment Alan compte s'y prendre pour répondre au mal-être des salariés](#)
6. « [La pandémie a libéré la parole sur la santé mentale dans l'entreprise](#) »

Article écrit par ANNE TAFFIN