

# EPUISEMENT PROFESSIONNEL « BURNOUT » DU DIRIGEANT

## Définition de l'épuisement professionnel

L'épuisement professionnel ou burnout caractérise l'« épuisement physique, émotionnel et mental qui résulte d'un investissement prolongé dans des situations de travail exigeantes au plan émotionnel ». L'individu consomme totalement ses ressources pour faire face à ses contraintes de travail. Ce processus s'inscrit dans le temps et se détermine par 3 dimensions qui se succèdent :



L'épuisement professionnel est à distinguer des notions d'état de stress, d'addictions au travail, de fatigue chronique et de dépression. Ces différents troubles peuvent être associés voire conduire au burnout, mais ils représentent des pathologies à part entière qui ne peuvent se confondre au burnout.

Le piège de l'idéologie patronale : Le dirigeant a tendance à se conformer à la norme sociétale française qui l'enferme dans un processus dans lequel il est « un leader, un battant, un gagnant dans le but de transmettre du dynamisme à ses salariés, ce qui ne laisse que peu d'espace pour exprimer une faiblesse ». Il considère souvent sa propre santé comme secondaire par rapport à son activité professionnelle.

« Le capital santé d'un dirigeant de PME est le premier capital immatériel de l'entreprise »  
O. Torrès, Observatoire Amarak 2017

## Les facteurs de risques professionnels du burnout du dirigeant

### PERENNITE DE L'ENTREPRISE

#### MAUVAISE NOUVELLE

Départ de l'associé  
Décès d'une partie prenante  
Problème de sécurité

#### RÉORGANISATION / RACHAT DE L'ENTREPRISE

#### DÉBUT DE LA FIN

Maladie grave d'un salarié / associés  
Conflit entre associés  
Procédure juridique

#### FIN DE TOUT

Dépôt de bilan

### IMAGE DU PATRON

#### PRESSIION DU MARCHÉ

Perte d'un client  
Conflit de clientèle  
Absence du personnel  
Pression de la concurrence

#### CONFLIT AVEC UN FOURNISSEUR

#### REVENDEICATIONS DU PERSONNEL

#### DÉMISSION D'UN SALARIÉ

#### RECONNAISSANCE SOCIALE



### DEVOIR ENTREPREUNARIAL

#### EFFORT D'ADAPTATION PAR SOI-MÊME

Surcharge d'informations  
Surcharge de travail  
Pression temporelle  
Pressions législatives

#### RESPONSABILITÉ DE LA PRISE DE DÉCISION

#### SPIRALE INFERNALE

Baisse de l'activité commerciale  
Problèmes de trésorerie  
Mauvais résultats

### MANAGEMENT

#### PRESSIION FINANCIÈRE

Impayés  
Pression fiscale  
Problèmes de qualité

#### GESTION DU PERSONNEL

Licenciement  
Conflit salarié  
Absence du personnel  
Erreur stratégique  
Problème de santé du dirigeant

#### PRESSIION DE L'ENVIRONNEMENT

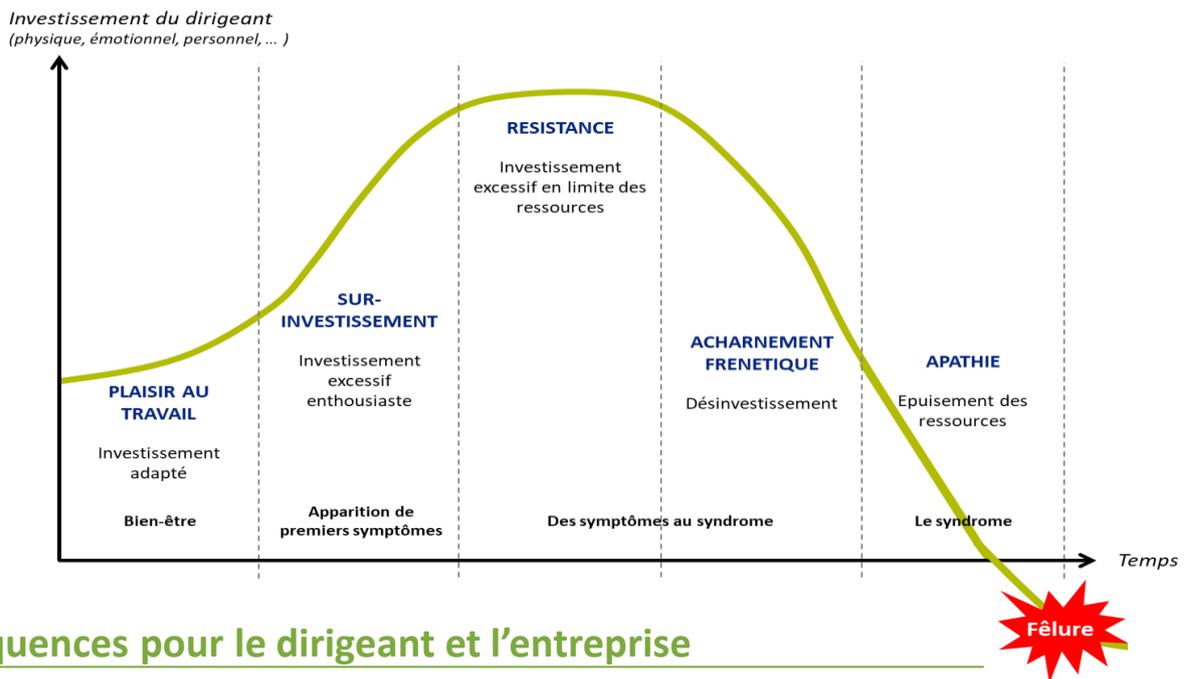
Difficulté d'administration  
Partie prenante en difficulté  
Panne de matériel  
Contrôle des autorités

## Le développement du syndrome d'épuisement professionnel

Il commence par une **surcharge de travail** (**SUR-INVESTISSEMENT** : déséquilibre entre les exigences et incertitudes liées au travail et les facteurs et ressources propres au dirigeant d'entreprise). Elle **affecte la qualité et la quantité de sommeil et engendre de la fatigue**. Le travail peut devenir compulsif et commence à envahir les sphères sociales et privées.

**Pour y faire face**, le dirigeant **mobilise** un ensemble de **comportements** qui lui est propre : **capacité à l'innovation, à la proactivité**,... ainsi que des **ressources** spécifiques : **connaissances, compétences et cognitions patronales, capital social**,... **jusqu'à atteindre ses limites personnelles, physiques et psychologiques** (**RÉSISTANCE** : frustration et mise en place de stratégies d'adaptation apparaissent avec notamment un sur-présentisme qui instaure le cercle vicieux de toujours plus travailler, mais pour moins d'efficacité qui nécessite en retour de travailler plus pour compenser).

Un **processus inverse de conservation et de protection des dernières ressources du dirigeant** se met alors en place (**ACHARNEMENT FRÉNÉTIQUE**), une **spirale de perte s'instaure** avec la dégradation des performances cognitives, de la créativité puis **se transforme en lassitude, impuissance et en désintérêt généralisé** qui peuvent **s'associer à des intentions suicidaires** (**APATHIE**).



## Les conséquences pour le dirigeant et l'entreprise

### Symptômes cumulatifs possibles du dirigeant en burnout

#### Manifestations émotionnelles

Peurs mal définies  
Tensions nerveuses  
Humeur triste  
Manque d'entrain  
Irritabilité  
Hypersensibilité  
Absence d'émotions  
Perte de libido

#### Manifestations physiques

Troubles du sommeil  
Fatigue chronique  
Tension musculaire  
Douleurs rachidiennes  
Prise ou perte de poids  
Maux de tête  
Nausées  
Vertiges  
Troubles de la sexualité

#### Manifestations cognitives

Diminution de la concentration, oubli  
Difficultés à nuancer  
Difficultés à prendre des décisions  
Difficultés à réaliser plusieurs tâches à la fois  
Erreurs mineures, fautes

#### Manifestations interpersonnelles

Repli sur soi  
Isolement social  
Comportement agressif, voire violent  
Comportement addictif  
Moins empathique

### Conséquences pour l'entreprise

#### Manifestations individuelles professionnelles

Désengagement progressif  
Baisse de la motivation  
Effritement des valeurs associées au travail  
Sentiment d'emprisonnement  
Remise en question des compétences professionnelles

#### Manifestations organisationnelles

Perte d'efficacité  
Absentéisme / Sur-présentisme  
Turn over  
Non-respect des règles, voire des objectifs  
Insatisfaction du public (clients,...)