

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

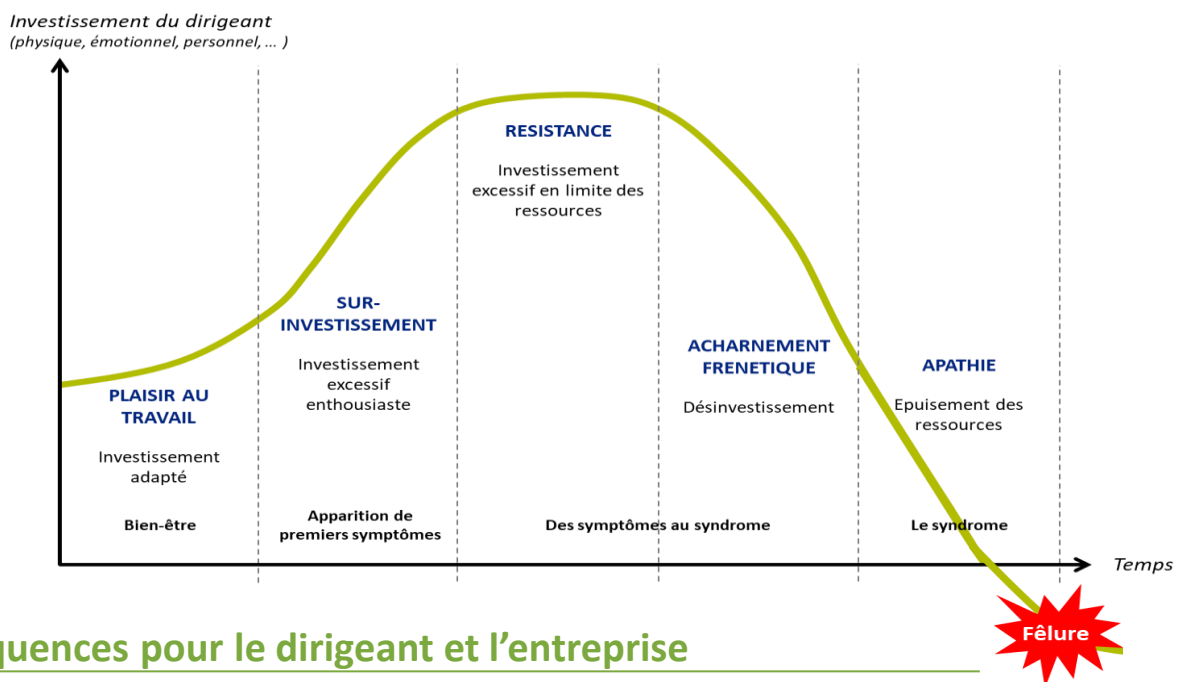


Le développement du syndrome d'épuisement professionnel

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,...)