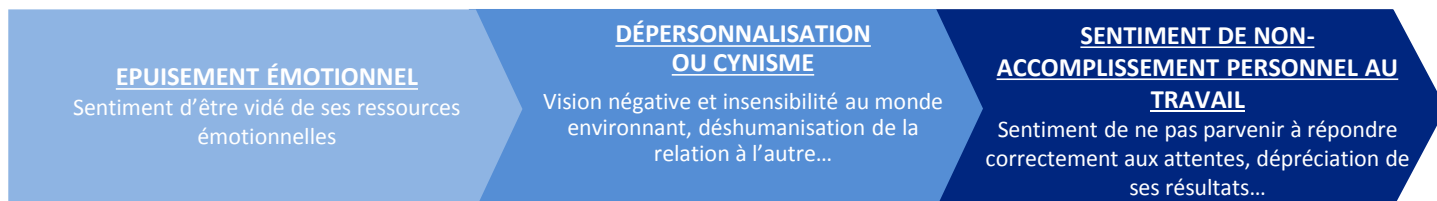


ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL « BURNOUT » DU DIRIGEANT

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 à 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

PRESSION DU MARCHÉ

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

CONFLIT AVEC UN FOURNISSEUR

REVENDECTIONS 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

PRESSION FINANCIÈRE

Impayés
Pression fiscale
Problèmes de qualité

GESTION DU PERSONNEL

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

PRESSION DE L'ENVIRONNEMENT

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

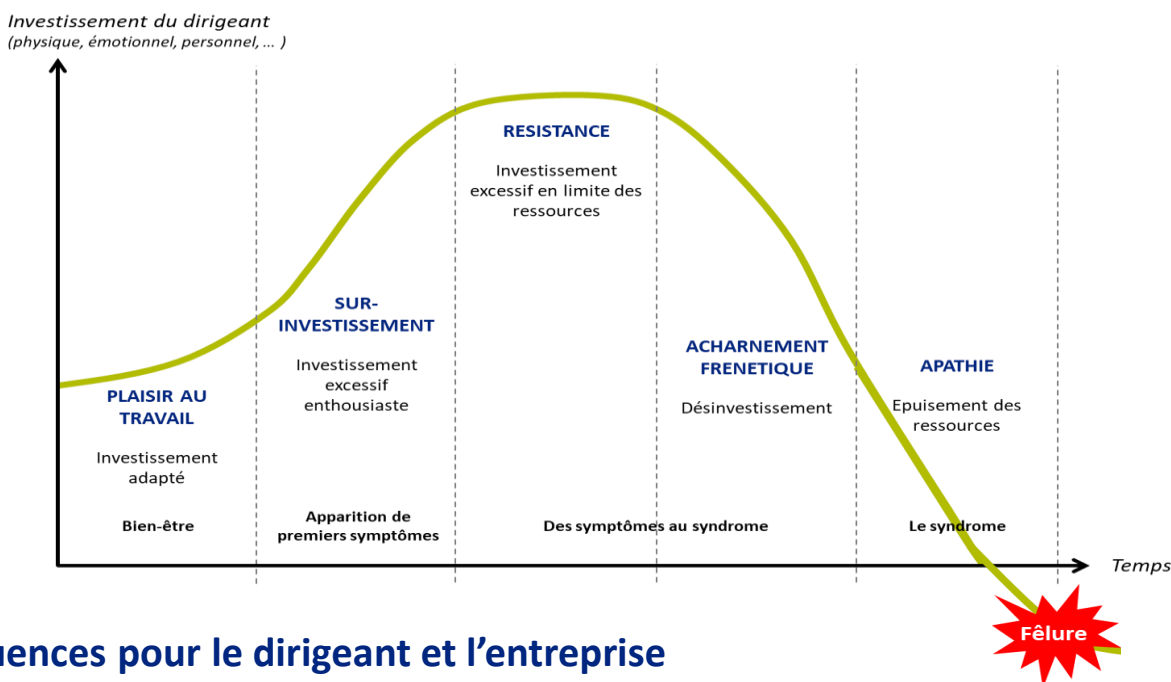


Le développement du syndrome d'épuisement professionnel

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,...)