



Selon Annabelle Péclard, psychologue du travail, le burnout touche «les gens qui n'ont pas appris à s'écouter».

Le burnout, la maladie des battants

PAR CAMILLE DESTRAZ Les facteurs déclenchant un épuisement professionnel peuvent venir du fonctionnement de la personne et de l'environnement de travail. Quelles sont les situations les plus risquées?

IL PEUT TOMBER SUR n'importe qui, sans crier gare, un matin. Impossible de se lever, de parler, et encore moins de travailler. Le burnout est la maladie du travail – toujours non reconnue comme telle en Suisse – celle qui saute même à la figure des plus solides. Surtout des plus solides,

pourrait-on presque avancer, car selon la psychologue du travail FSP et consultante RH Annabelle Péclard (associée au sein du cabinet Didisheim à Lausanne), «c'est la maladie des motivés, des personnes engagées, indépendantes,

rigoureuses, combatives. Ce sont souvent des gens qui n'ont pas appris à s'écouter, mais à redoubler d'efforts quand quelque chose ne va pas.»

Récemment, Arianna Huffington, cofondatrice et rédactrice en chef du Huffington Post Media Group, a tiré cette sonnette d'alarme dans les pages de son livre *Thrive*: les deux piliers actuels du succès – l'argent et le pouvoir – ont mené à une épidémie de burnout, et il est grand temps de changer la donne. Selon Annabelle Péclard, il est tout à fait louable pour une entreprise de s'inquiéter du bon équilibre de ses collaborateurs et de proposer des mesures dans ce sens, «mais ce n'est pas suffisant pour éviter le burnout. On doit chercher les solutions très loin dans la politique d'entreprise.»

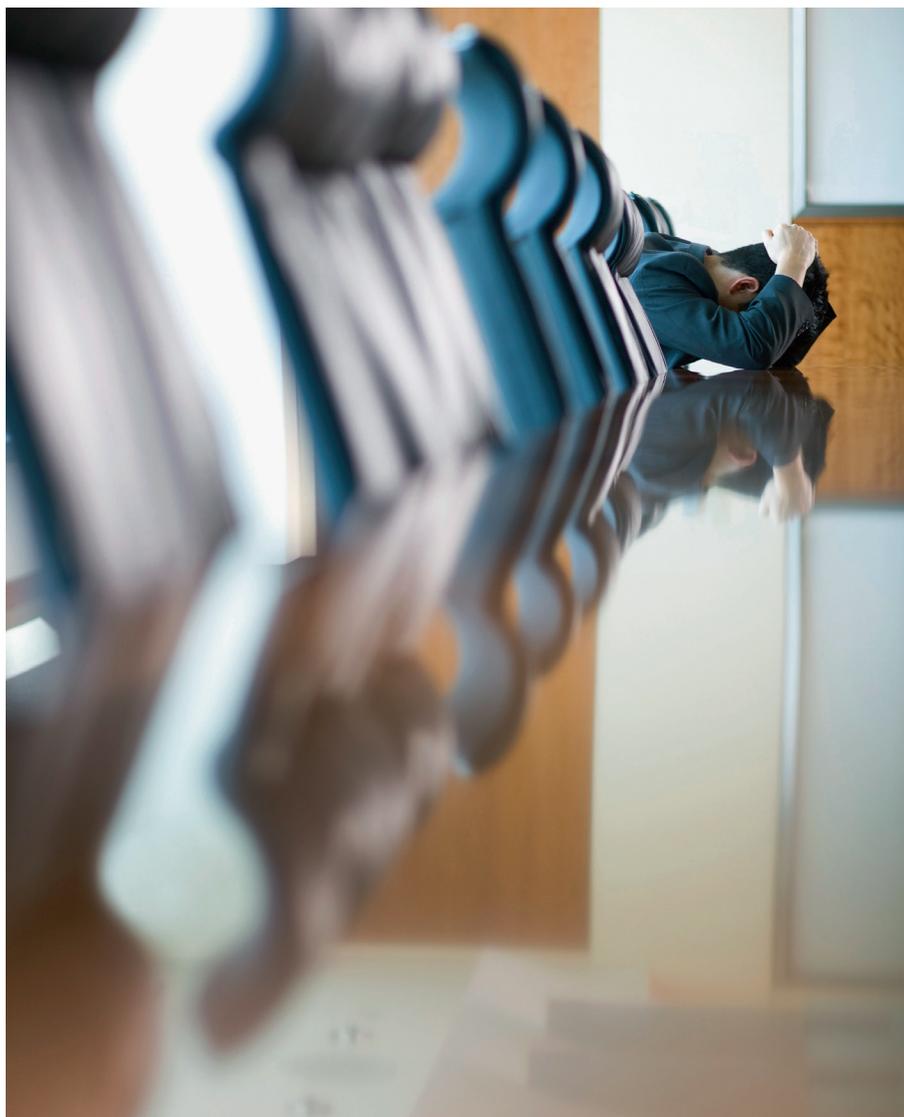
«Descente aux enfers»

Parmi les nombreux cas qui sont venus consulter chez elle après des casses, la psychologue a observé beaucoup de problèmes dus aux décalages entre l'employé et l'entreprise, en termes de valeurs. Et se souvient de cet homme d'une cinquantaine d'années qui, après vingt ans dans la même société, a fini par faire un burnout sévère. «Petit à petit, la culture professionnelle avait changé suite à des rachats et fusions. Il s'est mis en décalage en termes d'attentes managériales et ne parvenait pas à prendre les positions stratégiques qui étaient attendues d'un leader. Les gens qui ont créé leurs habitudes, ou leur vision de ce que doit être le travail qu'ils accomplissent, peuvent tout à coup se sentir décalés.»

Jean-Pierre*, qui a frisé le burnout quelques mois après avoir commencé un nouveau poste à responsabilités, décrit ce clash des valeurs. «Pour moi, la loyauté est une valeur importante.

Or, le manager de l'équipe se comportait de manière totalement déloyale. Alors que je m'étais surinvesti et que je prenais tout sur moi, il y a eu un élément déclencheur, et ça a été la descente aux enfers. Je n'avais plus aucun recul, j'ai

PARMI LES PROBLÈMES, LA PSYCHOLOGUE RELÈVE LES DÉCALAGES ENTRE L'EMPLOYÉ ET L'ENTREPRISE, EN TERMES DE VALEURS



eu des insomnies. Je me suis senti comme un fruit qui pourrissait.»

Peut-être parce qu'il avait déjà été victime d'un burnout une dizaine d'années plus tôt, Jean-Pierre a su dire stop à temps. A l'époque déjà, il avait eu l'image d'un temple dont les piliers auraient été pulvérisés. «Chaque pilier représentait un de mes systèmes de valeurs, complètement détruit. Un matin, je ne pouvais ni bouger ni parler. J'ai eu l'impression qu'une bombe avait explosé dans mon cerveau.»

Perfectionnistes: gare au clash!

Annabelle Péclard met également en garde les perfectionnistes, ceux qui – de manière un peu caricaturale – veulent «incarner la qualité suisse». La faute au «toujours plus avec toujours moins», aux cultures d'entreprises chamoulées, on leur demandera

moins de rigueur. Ce ne sont plus eux qui définissent le travail bien fait. «Au lieu de faire du 100% qualité, ils seront obligés de lâcher des choses» pour ne pas aller à l'épuisement. Quelle solution? Apprendre à reconsidérer sa manière de faire, à changer son approche. Mais bien souvent, «on veut tenir bon, parce qu'on est en plein dans l'émotionnel. Et quand on se rend compte qu'il y a un problème, on est déjà dans une phase avancée.»

Bien sûr, les signaux avant-coureurs d'une casse physiologique sont nombreux et identifiables. Baisse de rende-

ment, fatigue chronique, irritabilité, douleurs dorsales, pertes de mémoire, insomnies, isolement, rumination du travail dans la vie privée, anxiété. Mais avant même que ces troubles n'apparaissent, mieux vaut essayer de détecter ces risques de clash de valeurs qui sont susceptibles

**QUELLE SOLUTION POUR
ÉVITER L'ÉPUISEMENT?
APPRENDRE À CHANGER
SON APPROCHE,
À RECONSIDÉRER
SA MANIÈRE DE FAIRE**

**Baisse de rendement, fatigue chronique, insomnies...
Les signaux avant-coureurs sont nombreux et identifiables.**

de faire monter la pression, et le fait que les personnes surinvesties présentent une tendance plus élevée à foncer droit dans le mur.

Selon la psychologue, les principaux facteurs qui vont engendrer ce stress au niveau de l'environnement socio-économique seraient par exemple une mauvaise image de l'entreprise pour laquelle on travaille, un fort turnover, un manque de contrôle sur la répartition du travail, les problèmes relationnels, les absences des collègues – qui sont, eux, peut-être déjà en burnout! – les prises de risques. Un nombre de paramètres impressionnant et, parfois, de joyeux cocktails explosifs.

Chez Sonia*, un mélange entre l'impossibilité de «faire le job comme j'avais besoin de le faire» et un besoin irrésistible de faire ses preuves coûte que coûte l'ont conduite à la case burnout. Plus son travail se passait mal, plus la jeune femme se donnait corps et âme pour reconquérir ses supérieurs. «Comme dans une relation passionnelle, tu as besoin d'aller au bout, jusqu'à ce que la corde pète. J'ai regretté de ne pas être partie plus tôt. Et j'ai accepté avec peine que j'avais perdu confiance en moi. Quand tu es de nature ultramotivée et ultrabattante, tu ne te reconnais plus! En même temps, ça remet les choses à leur place. Maintenant, je sais où les poser, ces fameuses limites.» Après son expérience pénible, elle a pu retravailler au bout de quatre mois, en ayant entre-temps refusé un poste dont elle aurait rêvé avant sa casse. «J'ai senti que ça ressemblait trop à celui qui m'avait posé problème.»

Ses antennes se sont déployées, et heureusement pour elle! Car jusqu'à deux ans après le retour au travail, un risque élevé de récidence existe. Certaines personnes n'ont d'ailleurs pas d'autre choix que de se réorienter ou d'accepter des postes avec moins de responsabilités, pour ne pas se retrouver à nouveau «carbonisées». ■

* Prénoms d'emprunt