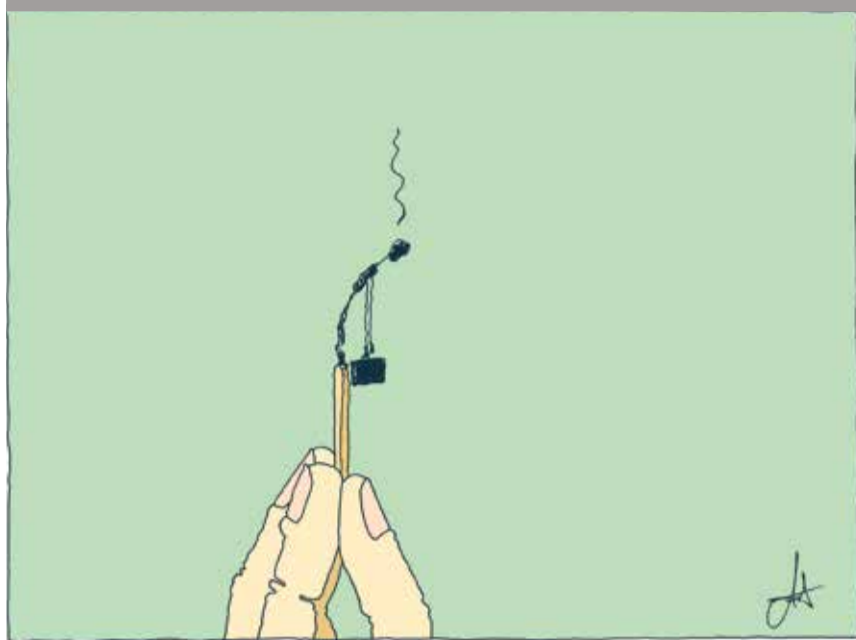


32 MON LUNDI LE GUIDE WEEK-END DU MANAGER



LE MOT DE LA SEMAINE

« Burn out »

23 % des salariés français sont surexposés aux risques psychosociaux (RPS), comme l'épuisement professionnel (« burn out »). La prévention individuelle et collective reste la meilleure arme.

ERICK HAEHNSEN

Investi, engagé, Patrick, 50 ans, dirige son service, établit des relations avec le Canada, participe à l'élaboration d'une norme avec Afnor, organise des conférences, donne des cours à la fac. Comme il est brillant, on ne cesse de lui en rajouter. Et il aime ça ! Il ne compte plus ses heures. Le jour, il travaille pour la France, le soir pour le Canada. La nuit, des traités normatifs trônent sur sa table de chevet. Excitant. Grisant. Les distinctions honorifiques pleuvent... C'est le salaire du *workaholic* [dépendant au travail, ndlr]. Bien sûr sa femme et ses enfants acceptent sa vie trépidante.

« Un vendredi soir, je me couche jusqu'au lundi matin, où je refuse de me lever, explique-t-il. Ma femme fait venir le médecin. Je me retrouve aux urgences psychiatriques. » Burn out. 40 jours de clinique psychiatrique de reconstruction psychologique. Onze mois d'arrêt de travail. Trois ans d'anxiolytiques et psychotropes. Cinq ans de consultation psychiatrique. L'addition de l'épuisement professionnel est salée.

Les affections psychiques proviennent majoritairement soit de conditions de travail difficiles, se soldant par des pathologies psychiques caractérisées

(dépression, anxiété, etc.); soit, à parts égales, de chocs ou de stress liés à des situations de violence (agressions, menaces, braquages, etc.) ou d'accidents de la voie publique, selon la branche accidents du travail-maladies professionnelles (AT/MP) de l'Assurance maladie-risques professionnels (AM-RP).

LE « BURN OUT » NON RECONNU

Le cas de Patrick est loin d'être isolé. D'après l'étude « Exposition aux risques professionnels et psychosociaux au travail: une analyse globale » du ministère de l'Action et des Comptes publics parue en février dernier, 23 % des salariés (tous secteurs d'activité confondus) sont surexposés aux risques psychosociaux (RPS) comme l'épuisement professionnel (*burn out*) et 37 % subissent une exposition intermédiaire ! Près d'un médecin sur deux (49 %) éprouve un des trois symptômes caractéristiques du *burn out*. À savoir l'épuisement émotionnel, le sentiment de déshumanisation du métier ou de faible accomplissement personnel. Au total, l'AM-RP ne comptabilise pourtant que 10 000 affections psychiques au titre des accidents du travail.

Il faut dire qu'il n'existe pas de tableau des maladies professionnelles relatif

« Un vendredi soir, je me couche jusqu'au lundi matin, où je refuse de me lever. Je me retrouve aux urgences psychiatriques »

PATRICK,
50 ANS

aux affections psychiques. Leur prise en charge relève donc du système complémentaire. Le dossier est alors soumis au comité régional de reconnaissance des maladies professionnelles (CRRMP). « Sous réserve d'un niveau d'incapacité de 25 %. Ce qui est très sévère, relève Loïc Lerouge, chargé de recherche au Centre de droit comparé du travail et de la sécurité sociale (CNRS-Université de Bordeaux). La loi Rebsamen du 17 août 2015 assouplit cette procédure en insérant dans l'article L461-1 du Code de la Sécurité sociale sur les maladies professionnelles la reconnaissance des pathologies psychiques comme maladies d'origine professionnelle. Quant au décret du 7 juin 2016, il offre la possibilité de faire siéger un médecin psychiatre dans les CRRMP. » Le 25 mai dernier, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) a suscité un faux espoir: son communiqué a reconnu le *burn out* non pas comme une maladie professionnelle mais comme un « phénomène lié au travail ». Un progrès bien timide.

Comment prévenir le *burn out*? « À un niveau individuel, chacun est responsable de sa santé, rappelle Jehanne Essa, préventrice et enseignante vacataire en innovation sociale à l'Université de Bordeaux. Il faut bien sûr respecter l'équilibre vie personnelle et vie professionnelle, avoir une activité très différente de son travail au moins un jour par semaine: musique, danse, sport, amis. » Au niveau collectif, l'entreprise peut former les cadres intermédiaires et supérieurs aux postures managériales. « Ils sauront ainsi capter la température de leur équipe et prendre également soin d'eux-mêmes, reprend Jehanne Essa. Mais l'entreprise tirera un grand profit d'un psychologue du travail qui, une fois par an, saura détecter les situations de détresse. Il peut aider individuellement les personnes et remonter à la direction de façon anonyme les problématiques collectives ainsi que les zones à risque. » À condition que la confiance s'instaure et que la direction l'écoute. ■



KARINE AUBRY,
COACH DE DIRIGEANTS ET
MANAGERS, AUTEURE

Le travail dans tous ses états

Secouons nos habitudes

Cela ne vous a pas échappé: dans le collectif, dans les relations de travail, des habitudes s'installent.

Et, insidieusement, elles se figent. Juan assure 90 % du temps de parole dans les réunions avec son équipe. Corinne voit défilé tout le service pour lui confier son mal-être. Alban continue de travailler en direct avec son ancienne équipe de production bien qu'il ait nommé un chef de pôle qui la manage depuis quatre mois. Au fur et à mesure qu'une relation prend forme, nous reproduisons certains comportements et en excluons d'autres. Nous prenons des plis, écartant une variété d'autres possibilités. Quel gain d'énergie que ces automatismes! Ce mode « éco » conserve nos ressources pour gérer l'imprévu et la nouveauté. Mais il limite aussi notre marge de manœuvre.

En effet, ces habitudes de travail nous empêchent de nous adapter à un contexte qui, lui, évolue. Sans oublier qu'elles ne sont pas toujours conscientes ni choisies. Juan comprend qu'il porte les réunions d'équipe. Plus il impulse et anime, moins ses collaborateurs se mobilisent pour contribuer. Résultat: frustré, Juan perd le plaisir à animer ces temps collectifs. Il est temps de changer de routine, non? Corinne n'a jamais eu la vocation d'ouvrir un bureau des pleurs. Mais plus elle écoute, plus l'on revient se plaindre... et plus elle écoute. Elle peine à sortir de ce rôle. Comment abandonner des collaborateurs en souffrance? Quant à Alban, il continuerait bien à échanger en direct avec son ancienne équipe. C'est son N-1, Félix, chef de pôle, qui râle et voudrait qu'il perde cette manie.

Alors comment repérer quand nous basculons de la vertueuse habitude qui structure les échanges à la routine qui les limite? Premier indice, le rôle attribué par défaut. « C'est toujours moi / lui / elle qui... »

Deuxième indice, ce rôle ou la répétition gênée de la frustration, de l'agacement. Troisième indice, une habitude a perdu son utilité ou son sens. La seule justification devient: « On a toujours fait comme ça. » Quatrième indice, le train-train ou les fourmis, un besoin de changer quelque chose.

Ces signes nous invitent à questionner nos habitudes. Nous pouvons alors repérer ce qui les entretient. En effet, elles sont souvent alimentées à plusieurs. Un peu comme des joueurs qui se renvoient la balle. Concrètement, comment changer de jeu? On peut introduire une différence dans un geste quotidien. Faire sa réunion à l'extérieur ou sans chaise. Proposer à chacun d'écouter entièrement l'autre avant de répondre. Changer de position ou de place pour un regard neuf. Seconde option, s'inspirer du carnaval. Une fête qui représente depuis l'Antiquité une parenthèse créatrice: les rôles s'inversent, les règles sociales n'ont plus cours. Expérimenter sur une journée un changement net dans des habitudes ancrées: « Aujourd'hui ce n'est pas moi qui vais animer le codir, vous allez vous répartir ce rôle. » Quelle première habitude collective auriez-vous envie de chahuter ainsi? Bien sûr, mieux vaut annoncer l'innovation temporaire et sa finalité. Et s'assurer de la mettre en œuvre sans risque. Comme quand on conduit un véhicule, débrayer de l'automatique consomme de l'énergie. Mais cela réveille notre attention et nos capacités créatives. De nouvelles connexions se créent – cérébrales et humaines! Reste à trouver le bon équilibre pour tirer tout le bénéfice des automatismes... et prendre l'habitude de questionner les routines de temps en temps. ■

TROIS IDÉES POUR SE PRÉPARER À LA SEMAINE

À LIRE

« 10 MINUTES POUR COACHER SES COLLABORATEURS »

Bien coacher ses collaborateurs permet d'améliorer leur niveau de confiance et de réduire leur niveau de stress. En revanche, cela prend du temps. À moins de lire l'ouvrage *10 minutes pour coacher ses collaborateurs*. L'auteur, Michael Bungay Stanier, propose une méthode qui consiste à poser des questions essentielles et à être attentif aux réponses. De quoi travailler en harmonie avec ses collaborateurs, être plus à leur écoute, régler les points les plus problématiques. Et, surtout, éviter ainsi des souffrances inutiles. ■

Michael Bungay Stanier, *10 minutes pour coacher ses collaborateurs*, éd. Diatino, 2019, 270 pages, 22 €.

À VOIR

« NEVADA »

Et si la prison devenait un véritable lieu de réinsertion sociale pour les prisonniers? C'est l'objet du film *Nevada*, qui se déroule dans une prison américaine où est proposé un programme de réhabilitation sociale par le dressage de chevaux sauvages. Le récit porte sur Roman, un prisonnier mutique et violent joué par l'acteur Matthias Schoenaerts, qui trouve sa rédemption dans le domptage de mustangs imprévisibles. Ce qui va lui apprendre à se contrôler et à renouer avec sa fille. ■

Nevada, de Laure de Clermont-Tonnerre, avec Matthias Schoenaerts, Jason Mitchell, Bruce Dern (1h36).

S'ENGAGER

CONTRE LE MAL-LOGEMENT

Pour aider les plus démunis, l'Agence du don en nature a signé avec plusieurs entreprises, dont Leroy Merlin, la reprise gratuite de leurs stocks d'inventus. Il peut s'agir d'équipements de la maison ou de matériaux de construction qui sont récupérés par ses soins. En 2018, trois millions de produits de toute nature ont ainsi été redistribués à 800 associations caritatives. Pour accroître son action, l'Agence du don en nature recherche des bénévoles afin d'animer son réseau et d'inciter d'autres associations à la rejoindre. ■

Agence du don en nature.
Tél. 01 80 48 90 50.p www.adnfrance.org
78, rue Taitbout, 75009 Paris.