

S'investir sans craquer : les comportements clés

"Je n'en peux plus. Je n'arrive plus à m'intéresser à mon travail. Je sais que je devrais m'y mettre. Il y a des tas de choses à faire. C'est même pour ça qu'ils m'ont confié ce poste ! Mais j'ai juste l'impression de ne plus pouvoir y arriver." Ce cri du cœur du vice-président d'un grand groupe, à la carrière jusque-là fulgurante, est emblématique de ce qu'est l'épuisement professionnel. Un phénomène dont l'article de la Harvard Business Review "When Executives Burn Out", d'où est extraite cette citation, met en évidence l'existence à tous les niveaux de l'organisation.

Les salariés
les plus performants
sont aussi souvent
les plus sujets
à l'épuisement
professionnel.

L'effondrement physique et psychologique qui caractérise le "burnout" n'est pas seulement le fait d'environnements déraisonnablement exigeants ou de personnalités fragiles. Il survient très souvent chez des personnes qui ont un

historique de performance et de succès, mais que les comportements mêmes qui ont permis ces succès mettent en danger. On retrouve chez ces personnes quelques traits caractéristiques :

Une forte implication

Très motivés, ayant fait leurs jeux de l'entreprise, ces collaborateurs trouvent facilement le surplus d'énergie qui leur permet de donner un coup de collier lorsque le jeu en vaut la chandelle. Or de telles situations se reproduisent presque quotidiennement : les projets et besoins d'amélioration d'une entreprise sont presque infinis ! À un coup de collier en succède un autre, puis un autre... à un rythme de plus en plus rapproché. Ceci d'autant plus que la personne trouve une réelle satisfaction à réussir à tout mener de front, et que son entourage valorise hautement sa contribution. Le risque est alors de perdre de vue le besoin individuel de récupération en faisant toujours passer en priorité les besoins collectifs.

Un haut niveau d'exigence

Les personnes sujettes à épuisement professionnel sont souvent des perfectionnistes, ayant un niveau d'exigence aussi haut pour elles-mêmes que pour les autres. D'où une propension à se créer elles-mêmes de la surcharge, en

voulant figoler un projet ou compléter ce que leur entourage ne fait pas suffisamment bien selon leurs critères. Elles se créent aussi un haut niveau de stress, car elles ont du mal à accepter les compromis du quotidien de la vie en entreprise et vivent souvent les imperfections comme des échecs.

Une aptitude à se dépasser

Enfin, certains ont plus que d'autres la capacité de surmonter la pression physique qu'impose un rythme soutenu. Ceux qui encaissent les voyages et les décalages horaires sans difficulté, se contentent de peu de sommeil et peuvent sauter des repas sont aussi ceux qui ignoreront les premiers signes de fatigue extrême, voire travailleront d'autant plus pour compenser leur baisse de productivité... et cela jusqu'à ce que leur corps "craque" !

L'idée n'est pas, bien sûr, de renoncer à s'investir dans son travail ! L'entreprise a besoin de personnes capables de s'impliquer. Et d'un point de vue personnel, cela rend les choses bien plus intéressantes... Mais comme tout investissement, **cet investissement d'énergie a besoin d'être géré dans une perspective de long terme.**

Cinq comportements clés
aident à s'investir pleinement
sans risquer l'épuisement...

- 1 Définir son identité personnelle
- 2 Être à l'écoute de soi
- 3 Oser demander de l'aide
- 4 Focaliser son action
- 5 Savoir se régénérer

1^{er} levier

Définir son identité personnelle

Interrogez-vous

Passer en revue régulièrement les questions suivantes vous aidera à ne pas confondre votre identité et votre travail :

- En dehors de votre travail, quelles sont vos raisons d'exister ? Que refuseriez-vous de sacrifier pour votre travail ? Votre façon de vivre est-elle cohérente avec ce qui est important pour vous ?
- Quelles sont vos motivations à occuper ce poste ? Quels objectifs personnels vous permet-il d'atteindre ? Quels aspects de votre personnalité vous permet-il de valoriser ? Pourriez-vous atteindre les mêmes objectifs par d'autres moyens ?
- Que signifie pour vous la réussite professionnelle ? Avez-vous défini vous-même vos critères de succès ? Êtes-vous lucide sur votre besoin de reconnaissance ? Comment vivriez-vous l'échec ?
- Quels sont vos objectifs personnels à moyen/long terme ? Votre activité actuelle contribue-t-elle à les atteindre ?

"Accepter sa part de responsabilité, même lorsque des circonstances externes jouent un rôle important, est un prérequis à l'apprentissage."

High Flyers, Morgan W. McCall Jr., Harvard Business School Press, 1998.

La première leçon de l'observation des personnes ayant souffert d'épuisement professionnel est qu'elles partagent presque toutes une caractéristique : leur travail occupe une place centrale dans leur identité. Or, **en se définissant ainsi par leur rôle professionnel, il leur est difficile de fixer des limites.** Un échec professionnel est vécu comme un échec personnel. Un conflit, comme une remise en cause de leur personne. Renoncer à prendre en charge un projet important pour l'entreprise revient à sacrifier une partie de ce qu'elles sont. Etc.

De fait, plusieurs grandes tendances favorisent cette sur-identification. L'activité est de moins en moins routinière et chacun doit prendre en permanence des initiatives : cela suppose d'avoir "internalisé" les objectifs de l'entreprise. Les ordinateurs portables, e-mails,

Blackberries, etc., permettent d'être joignable à volonté, et ont dissous la frontière entre vie privée et vie professionnelle. Enfin, avec la mondialisation, quelle que soit l'heure de la journée, quelqu'un dans le monde pourra vous solliciter ou répondre à vos questions. Dans ce contexte, **il appartient à chacun de définir clairement les limites entre la sphère personnelle et la sphère professionnelle**, sous peine de se retrouver totale-

ment submergé. Prendre du recul pour définir son identité propre, distincte de son identité professionnelle, est un exercice instructif. Et ce d'autant plus que l'on a eu jusqu'à présent une carrière sans accident : le risque serait d'être passivement entraîné dans une ascension de carrière, au gré des opportunités, et de finir par perdre de vue ce que l'on souhaite vraiment.

Fonder son identité sur son rôle professionnel est la porte ouverte au surinvestissement.

il appartient à chacun de définir clairement les limites entre la sphère personnelle et la sphère professionnelle, sous peine de se retrouver totale-

ment submergé. Prendre du recul pour définir son identité propre, distincte de son identité professionnelle, est un exercice instructif. Et ce d'autant plus que l'on a eu jusqu'à présent une carrière sans accident : le risque serait d'être passivement entraîné dans une ascension de carrière, au gré des opportunités, et de finir par perdre de vue ce que l'on souhaite vraiment.

2^e levier

Être à l'écoute de soi

Une autre caractéristique des personnes qui "craquent" est qu'elles ont trop tardé avant de réagir. On ne s'effondre pas sans signes avant-coureurs. Mais dans le monde de l'entreprise, s'écouter est couramment assimilé à une marque de faiblesse. On y valorise au contraire ceux qui font preuve de "courage" en faisant abstraction de leurs difficultés. À tort ! Un tel courage s'apparente à de la témérité : le coût d'un épisode de *burnout*, tant personnel que pour l'entreprise, est excessivement élevé. Comme pour toute autre ressource, **une saine gestion des risques implique de savoir détecter ses limites.**

Il faut ainsi savoir **s'écouter à trois niveaux : tête, cœur et corps.** Efforcez-vous de vous observer avec lucidité – en vous autorisant à faire preuve de compassion vis-à-vis de vous-même. Parvenez-vous toujours à vous motiver et à trouver

un sens à ce que vous avez à faire ? Éprouvez-vous des difficultés de concentration, une baisse de productivité ? Êtes-vous irritable, ou au contraire de plus en plus détaché par rapport aux enjeux de votre travail et à ceux qui vous entourent ? Vous sentez-vous facilement agressé ? Votre confiance en vous est-elle plus facilement

ébranlée qu'auparavant ? Avez-vous fréquemment le sentiment d'être dépassé ? Votre rythme biologique – sommeil, alimentation – a-t-il

changé ? Ressentez-vous des douleurs que vous attribuez peut-être un peu trop facilement au vieillissement ? Vous sentez-vous fatigué sans que le repos ne vous permette de récupérer ?

Tous ces signes sont à prendre en compte de façon sérieuse : il est peut-être temps de prendre du recul et de revoir la façon dont vous vous investissez dans votre travail.

Il est aussi important de s'écouter soi-même que d'écouter les autres !

Exemples

- "J'avais l'impression de porter littéralement le poids de tout le service sur mes épaules, au point de ressentir une fatigue physique extrême."
- "Je suis de nature introvertie. Mais là, j'étais au-delà du désintérêt !"
- "J'étais trop fatiguée pour rentrer chez moi, donc j'ai pris une chambre d'hôtel à côté de mon bureau pour dormir avant d'y retourner."
- "J'ai commencé à trembler en permanence, à avoir des problèmes digestifs, des migraines..."
- "Je me suis mis à détester venir au bureau".
- "Je n'avais pour ainsi dire plus de contacts sociaux."

Cités dans *Learning from Burnout*, Tim Casserley, David Megginson, éd. Butterworth-Heinemann, 2009.

3^e levier

Oser demander de l'aide

"Je savais que ça ne pouvait pas durer, mais pour une raison étrange, je n'ai pas pu me résoudre à en parler à mon supérieur". Admettre qu'on est sur le point de craquer est particulièrement difficile. Cela suppose de faire preuve d'humilité et de renoncer à un plaisant sentiment d'invulnérabilité. Pourtant, lorsqu'on commence à perdre pied, il est souvent impossible d'avoir le recul suffisant pour décider seul de réagir.

Trouver une personne de confiance à qui demander de l'aide est alors indispensable. Pas nécessairement sur le lieu de travail : s'extraire du sentiment de culpabilité qui empêche de trouver de

Il est presque impossible de se sortir seul de l'épuisement professionnel.

vraies solutions est parfois plus facile en changeant de contexte. Tel ce dirigeant qui expliquait : "Quand le stress déborde, je vais parler avec mon père." Mais attention : il ne s'agit pas là seulement de parler pour bénéficier d'une oreille compatissante

ou mieux comprendre d'où vient le problème.

La plupart des personnes qui s'épuisent sont conscientes que leur engagement est déraisonnable : elles ont juste l'impression de ne pas pouvoir faire autrement. Il faut donc se tourner vers **quelqu'un qui les aidera activement à sortir de cette spirale infernale** – en aidant à prendre du recul, à s'organiser, à faire des choix, à s'imposer du repos, etc.

Conseils

Pour tirer parti d'une relation d'aide lorsque vous êtes sur le point de craquer :

- **Acceptez que vous ayez besoin d'aide.**
- **Remettez-vous en à cette personne** pour vous "porter" le temps que vous récupérez.
- **Soyez à l'écoute de ses critiques.**
La relation d'aide ne sera efficace que si elle vous "challenge".
- **Acceptez de lui rendre des comptes.**
La personne ne pourra vous aider que si vous lui autorisez un droit de regard sur vos choix et comportements.

Quelques prises de conscience facilitées par un regard extérieur

Voir ses actions comme intentionnelles et non subies	Ex : "J'ai choisi d'accepter de prendre en charge ce projet que l'on m'a confié" plutôt que "Mon supérieur a exigé que je le fasse, je n'y peux rien."
Reconnaître l'influence du relationnel	Ex : "J'ai accepté ce projet parce que j'avais peur de décevoir mon supérieur."
Légitimer l'importance de la temporalité	Ex : "J'ai accepté de rendre ce service à un moment donné, mais cela ne signifie pas que je dois toujours le faire."
Reconnaître le rôle des émotions	Ex : "J'ai pris le temps d'écouter ce collaborateur parce que j'étais en colère contre la façon dont il avait été traité."

D'après *Learning from Burnout*, Tim Casserley, David Megginson, éd. Butterworth-Heinemann, 2009.

4^e levier

Focaliser son action

Beaucoup de dirigeants passés par une phase d'épuisement avouent par la suite avoir été surpris de prendre conscience qu'ils pouvaient bien plus contrôler leur emploi du temps qu'ils ne le pensaient.

La priorité est de clarifier ses objectifs de façon à pouvoir recentrer son action. Si l'on a craqué ou que l'on est sur le point de le faire, c'est que la charge est objectivement trop lourde. **Prendre comme une donnée les limites que l'on ne veut pas dépasser** donne un éclairage nouveau sur l'organisation de son activité. Cette attitude est contre-intuitive

Reprendre le contrôle de son emploi du temps permet de réduire son niveau de stress.

pour ceux qui considèrent leur temps comme élastique, alors qu'elle paraît à tous évidente lorsqu'il s'agit de ressources budgétaires, par exemple. Avec ce regard, il devient naturel de déléguer ou de renoncer à certaines activités.

Ce faisant, un objectif à placer au sommet des priorités est de **gérer activement sa surcharge** : recruter un collaborateur de confiance, réorganiser ses processus pour alléger la charge par la suite, etc., sont autant de projets qui certes requièrent de l'énergie à court terme, mais permettent d'entrevoir un avenir meilleur et ainsi d'alléger le niveau de stress.

À retenir

- Traitez votre temps et votre énergie comme n'importe quelle autre ressource : une quantité disponible finie ; un besoin de gestion durable.
- Acceptez l'idée que vous ne pouvez pas tout faire : définissez vos priorités, faites des choix que vous contrôlez.
- Renoncez à la perfection : parfait à 80 % est peut-être suffisant pour certaines de vos actions !
- Investissez du temps et de l'énergie pour définir comment vous voulez dépenser votre temps et votre énergie à l'avenir.

5^e levier

Savoir se régénérer

Astuce

Tout comme on régénère son énergie physique par le repos et l'exercice, il est important de régénérer sa charge émotionnelle en cultivant sciemment des émotions positives.

Pour cela, les auteurs de *The Making of a Corporate Athlete* suggèrent d'adopter la routine des "trois regards" chaque fois qu'on a le sentiment d'être victime d'une situation :

- **Le regard inversé** : "Que dirait la personne adverse dans ce conflit ?"
- **Le regard lointain** : "Que penserai-je de cette situation dans 6 mois ?"
- **Le regard "grand angle"** : "Quoi qu'il advienne, qu'aurai-je appris grâce à cette situation ?"

Le stress est inévitable lorsqu'on occupe un poste à responsabilité. Il n'est d'ailleurs pas nuisible en soi. Il ne le devient que lorsqu'on ne prend pas le temps de récupérer après avoir été sous pression.

Les personnes sujettes au "burnout" adoptent généralement ce que les auteurs de *Learning From Burnout* décrivent comme "une attitude cavalière vis-à-vis de leur corps et de leur bien-être émotionnel". Elles ne tiennent pas compte de ce besoin de récupération, pourtant indispensable. Certaines développent même une addiction à l'action et à l'adrénaline qui vient lorsque l'on s'investit pour relever un défi. "M'investir autant me semblait gérable, parce que c'était pour une période donnée. Mais dès qu'un projet était fini, je recommençais immédiatement", raconte un dirigeant. **Ce mépris des besoins élémentaires est la porte ouverte à un effondrement soudain**, le corps s'arrêtant en quelque sorte de fonctionner faute de carburant.

Le corps a un besoin physiologique de récupération.

Dans leur article de la Harvard Business Review *"The Making of a Corporate Athlete"*, Jim Loehr et Tony Schwartz comparent l'exercice du métier de dirigeant à l'entraînement d'un athlète. Aussi performant soit-il, personne n'imaginerait demander à un sportif de haut niveau d'enchaîner compétition sur compétition sans périodes de repos et sans entraînement. L'image est intéressante

pour faire comprendre qu'un dirigeant doit impérativement prendre soin de son énergie.

Récupérer et se relaxer est un besoin physiologique, à intégrer dans son emploi du temps "normal". On ne dira jamais assez à quel point pratiquer une activité sportive régulière est important à cet effet : cela permet de vider le corps des toxines qu'il a fabriquées, de se vider l'esprit, et d'améliorer sa résistance. Il est tout aussi important de savoir faire des pauses : enchaîner réunions, entraînement pour un marathon puis travail sur un dossier jusqu'à une heure tardive peut aussi conduire au surmenage !

Quatre dimensions à surveiller pour gérer son énergie sur la durée

Sous la pression, on s'autorise facilement des infractions aux règles d'hygiène élémentaires, infractions qui deviennent la règle si on n'y prend garde.

- **Mangez régulièrement**, sans sauter le petit-déjeuner.
- **Dormez** au moins 7 ou 8 heures par nuit.
- Faites régulièrement **de l'exercice**, même de courte durée.
- **Sortez** régulièrement de votre contexte professionnel, faites des pauses.

LE CORPS :
l'énergie physique

Des émotions incontrôlées peuvent être très consommatrices d'énergie.

- Repérez quels **événements** déclenchent chez vous des réactions vives.
- **Gagnez du temps** lorsqu'un événement stressant survient : respirez, interdisez-vous de réagir à chaud.

- Cultivez les **émotions positives**, par exemple en exprimant votre satisfaction aux autres.

LES ÉMOTIONS :
la qualité de l'énergie

Sous la surcharge, il est facile de se disperser et de gâcher ainsi son énergie.

- Obligez-vous à faire **une chose à la fois** : travailler en "multitâches" rallonge le temps nécessaire à chaque tâche et crée ainsi une surcharge évitable.
- Évitez de fonctionner en mode réactif : même important, un sujet peut souvent **attendre quelques heures** que vous ayez décidé de vous en occuper.
- Prenez du **recul**.

LA PENSÉE :
la focalisation de l'énergie

L'ESPRIT :
le sens de l'énergie

Il est plus facile de trouver de l'énergie pour des sujets qui nous paraissent importants.

- Définissez **ce qui est important pour vous**, et efforcez-vous de réorganiser votre emploi du temps pour y consacrer du temps.
- Identifiez **ce que vous n'aimez vraiment pas faire** et voyez si vous pouvez le confier à quelqu'un d'autre qui appréciera cette tâche.

D'après *Manage Your Energy, Not Your Time*, Tony Schwartz, Catherine McCarthy, Harvard Business Review, oct. 2007, et *Making of a Corporate Athlete*, Jim Loehr, Tony Schwartz, Harvard Business Review, jan. 2001.