



Le burn out, cela n'arrive pas qu'aux autres !

Qui est concerné ? J'accompagne régulièrement des personnes à sortir de ce piège et des organisations à prévenir et à gérer les dégâts.

Un constat : un burn out n'est pas une marque de faiblesse mais la conséquence de forces mal gérées.

Je constate que tous les individus ne sont pas également sujets à ce type d'affection : **les plus forts sont les plus fragiles.**

Si vous disposez d'un cerveau puissant, épaulé par une solide mémoire, d'une énergie vitale forte, d'une grande conscience professionnelle, de la détermination à réussir les missions qui vous sont confiées, vous disposez de tous les ingrédients pour tomber dans le panneau et pour vous offrir un joli burn out. **Vos qualités ne sont des atouts que si vous savez les gérer.** S'est la différence entre conduire et piloter : les approximations que tolère un véhicule de tourisme sont dangereuses, voire mortelles au volant d'une voiture de course.

Les instances supérieures vous ont confié une grosse cylindrée, à vous d'apprendre à l'utiliser correctement.

L'environnement

Managers, plus vous disposez de collaborateurs puissants, plus ils sont fragiles. Ils seront particulièrement affectés par des incohérences concernant la structure de l'organisation, par exemple si le qui fait quoi ou le qui décide quoi n'est pas clair.

Ils peuvent également être déstabilisés par un mode de management inapproprié, notamment par un grand classique : la délégation prématurée qui fait des ravages dans les organisations.

Parfois les dérapages commencent dès le recrutement. Je vous conseille mon article sur ***comment rater le recrutement d'un cadre :***

Un facteur aggravant : les aspirations nouvelles de la nouvelle génération. Je constate que les jeunes collaborateurs sont souvent plus intéressés par la qualité de leur vie que par « faire carrière ». Cela semble contaminer progressivement leurs aînés. **Leur demande, voire leur**

exigence première envers leur hiérarchie devient la cohérence et l'équité. La cohérence fait appel à la logique, l'équité au sentiment de justice. Chaque fois qu'un supérieur hiérarchique a un comportement perçu par un collaborateur comme incohérent ou inéquitable il perd l'essentiel de sa puissance : il perd la considération de son collaborateur. Il ne lui reste que les galons, bof.

Que faire ? Veillez les signaux faibles. La surchauffe qui mène au burn out s'installe souvent lentement, de façon insidieuse, au début toujours pour de bonnes raisons : l'exceptionnel devient occasionnel puis habituel. La température monte tranquillement et vous vous retrouvez cuit sans même vous en rendre compte. Une autre métaphore : les torons du câble qui commande le manche de votre coucou claquent les uns après les autres, discrètement, tranquillement. Puis, sur une manœuvre apparemment anodine le dernier toron lâche brutalement, vous partez en vrille et à la surprise générale, la vôtre en premier, vous vous crashez.

Les survivants ont toujours la même réaction : la stupeur de la puissance du choc, la surprise que cela ait pu leur arriver, se croyant à l'abri de ce genre de « faiblesse » et un sentiment diffus que leur esprit et leur corps les avaient prévenus. D'où l'importance de s'écouter, ce qui n'est pas toujours ce qui nous a été inculqué.

Faites-vous aider. Vous en avez besoin pour faire un diagnostic lucide et précis de la situation, de ses causes et de ses conséquences. Il s'agit d'abord de sortir du flou, de la confusion qui mènent au doute, à la perte de confiance et au découragement. Puis l'idée est de construire une démarche technique cohérente et structurée pour vous protéger de fonctionnements internes toxiques et pour adopter progressivement des comportements sains et pertinents.

Et la hiérarchie ? La démarche est plus efficace lorsque cette dernière s'implique. Il s'agit de l'accompagner à optimiser son fonctionnement afin d'apporter sa contribution à l'amélioration de la coopération avec son collaborateur, ce qui profite à tous.

L'étape suivante consiste à travailler ensemble avec le collaborateur et son supérieur hiérarchique pour les accompagner à développer et à fixer ensemble de bonnes pratiques de coopération au quotidien. **C'est comme pour le Tango : il est important que chacun perfectionne sa technique, il est également utile qu'ils travaillent ensemble la fluidité et l'harmonie.**

Un espoir ? J'ai vu des personnes et des équipes victimes « d'accidents de coopération » avec des collaborateurs sévèrement affectés, qui ont su transformer une sortie de route en opportunité pour consolider leur fonctionnement individuel et collectif et qui sont sortis grandis de cette épreuve.

Deux dernières suggestions : ne confondez pas l'important et l'essentiel et prenez le plus grand soin de vous, car, comme le disait l'autre « vous le valez bien ».