FICHE PRATIQUE : REPÉRER LES SIGNAUX D'ALERTE ET MENER L'ÉCHANGE AVEC UN SALARIÉ EN PRESENCE DE BURNOUT

1. Qu'est ce que le burnout ?

- **Un état d'épuisement physique, émotionnel et mental** qui résulte d'un investissement prolongé dans le travail
- Survient lorsqu'il y a une perception de **déséquilibre** entre les contraintes (ex : charge de travail) et les ressources (ex : manque de temps)
- Il touche surtout les personnes très **investies** et **engagées** dans leur travail
- Part de subjectivité : ce qui est stressant pour certains ne le sera pas forcément pour d'autres, la résistance au stress varie selon les individus
- **Conséquences importantes** pour l'organisation et le salarié (absentéisme, détérioration de l'ambiance, report de charge sur les autres, démotivation…)

2. Quelques pistes pour repérer les signes d'épuisement

L'employeur a l'obligation de garantir la sécurité de ses employés. En raison de ses conséquences, il est important d'en prévenir l'apparition par un **repérage précoce des signes annonciateurs** par le manager.

3 principaux symptômes : **fatigue intense, cynisme et diminution de l'accomplissement personnel au travail**

Les signes avant-coureurs :

- Changement soudain de comportement (sautes d'humeur, irritabilité, impulsivité…)
- Fatigue récurrente, manque d'énergie (vacances et congés inefficaces)
- Laisser-aller (retards, absences, oublis, difficultés de concentration…)
- OU à l'inverse surengagement dans l'activité, sentiment d'être débordé
- Désintérêt et désengagement progressif (indifférence, attitude négative, pessimisme…)
- Somatisation (petits arrêts maladie fréquents)
- Dévalorisation de soi, crainte de ne pas être à la hauteur, dépréciation du travail réalisé
- Impossibilité de se détendre à la maison ou d'arrêter de penser au travail
- Repli sur soi, isolement, évitement

La vigilance doit donc porter sur 5 aspects :

- **Manifestations cognitives** (difficulté à traiter des informations complexes, à prendre des décisions, passer d'une tâche à l'autre, problèmes de concentration...)
- **Manifestations émotionnelles** (difficulté à gérer ses émotions)
- **Manifestations physiques** (troubles du sommeil, céphalées, vertiges...)
- **Manifestations comportementales** (repli sur soi, agressivité, isolement...)
- **Motivation** (dépréciation du travail, perte de sens du travail, désengagement...)

Si une majorité des signes sont présents, alors on peut supposer que le salarié souffre de burnout. ATTENTION : Cette liste n'est évidemment pas exhaustive. Même s'il est possible d'en repérer l'apparition, les signes varient d'un individu à l'autre, c'est pourquoi **le diagnostic doit être établi par un professionnel** (médecin, psychologue).

Au-delà des signes individuels, certaines **circonstances liées à l'organisation** peuvent en favoriser l'apparition : changement professionnel important, retour de congé maternité, surcroît d'activité, manque de reconnaissance, d'autonomie, relations dégradées avec l'équipe, moyens ou délais insuffisants, insécurité de l'emploi...

3. L'échange avec le salarié concerné

- **Objectif** : Prendre le temps d'écouter votre salarié.e pour voir si ce dernier présente des signes d'épuisement, prendre conscience des sources de stress au travail et agir pour que la situation ne se dégrade pas.
- Le **temps** de ce rendez-vous n'est pas déterminé. Il convient à chaque manager d'accorder un temps suffisant d'écoute. 1h à 1h30 sont des temps moyens, parfois plus.
- Il ne s'agit pas d'un entretien formel (avec une convocation officielle par mail ainsi qu'un support à compléter) mais d'un **échange bienveillant et constructif entre 2 parties**.
- Nous vous conseillons de présenter ce rendez vous comme un échange, dans un **lieu adapté et non conventionnel** qui permet de se parler en toute **confidentialité** et en toute **confiance**.
- Le manager prend soin d'introduire le cadre de l'échange : pourquoi j'ai initié cette rencontre et ce que j'ai envie que nous partagions.

4. Contenu de l'échange

Accueil et instauration du climat de l'échange	Accueil de votre salarié.e - *Merci pour ton temps* - *Cet échange n'est pas un entretien formel* - *On prendra le temps qu'il faut* Mettre à l'aise et instaurer un climat de confiance - *Sens-toi libre de t'exprimer en toute confidentialité* Préciser l'objectif de l'échange - *Échanger ensemble sur ton travail, sur la façon dont cela se passe, évoquer ensemble ce qui va bien et les éventuelles difficultés rencontrées ces derniers temps* - *Entreprendre ensemble les actions nécessaires pour mieux travailler ensemble et réduire les sources de stress ou de contrariété*
Facteurs de risque	Comprendre les sources de satisfaction et d'insatisfaction

	- *Globalement, comment se passe ton travail ?* - *Qu'est-ce qui te plaît ? Te plaît moins ?* - *As-tu été confronté à des difficultés ?* - *Ces derniers temps, y a-t-il eu des changements dans ton travail ? Ces changements ont-ils été perturbants pour toi ? En quoi ?* Il est surtout question ici des conditions de travail, et notamment de la charge de travail, de l'autonomie, des relations, du sens et des valeurs liées au travail et de l'insécurité de la situation de travail. L'objectif est d'identifier l'élément déclencheur (départ ou arrivée d'un collaborateur, surcroît d'activité, changement de procédure…) à l'origine d'un éventuel burnout.
Symptômes annonciateurs	- *Quelles sont les conséquences sur ton travail ? Et sur ta santé ?* Repérer les signes d'épuisement - *Et toi, comment te sens-tu ?* - *Est-ce que ton entourage t'a déjà dit que ton comportement ou attitude avait changé ?* Se référer à la liste des signes avant-coureurs ci-dessus et si le salarié ne l'a pas évoqué, l'interroger sur sa santé physique, émotions ressenties, fatigue… Eviter toutefois de poser des questions trop fermées.
Pistes d'amélioration	Identifier les actions à mener : - *Y a-t-il des choses que l'on pourrait améliorer ?* - *Vois-tu un moyen d'arranger cela ? Comment penses-tu que l'on pourrait remédier à cela ?* L'objectif est de parvenir à un dialogue constructif et identifier ensemble les actions à mener pour répondre aux attentes du salarié en termes de fonctionnement de travail.
Clôture de l'échange	Prendre le temps de rassurer votre salarié.e Le remercier - *Merci pour ta confiance* Selon les problématiques soulevées, prendre le temps de lui en expliquer les raisons et comment cela pourra être amélioré à l'avenir.

5. Et après ?

Si la situation vous semble de faible gravité :

- Inciter votre salarié.e à prendre des jours de congés, respecter son droit à la déconnexion, pratiquer une activité extra-professionnelle, prendre du temps pour soi...
- Rappeler à votre salarié.e votre disponibilité en cas de besoin
- Prendre date d'un prochain échange

Si la situation vous semble de forte gravité :

- Se rapprocher de l'équipe RH/direction pour signaler la situation (sans lever l'anonymat)
- Prévenir les services compétents de santé au travail (médecin du travail, IRP…)
- Inviter le salarié à prendre contact avec un professionnel (médecin, psychiatre, psychologue)

Si un cas d'épuisement professionnel est avéré, le salarié.e sera alors placé.e en arrêt de travail, et pris.e en charge par un professionnel pour sa guérison (bilan psychologique, psychothérapie, repos…).

La reprise du travail devra être **progressive,** et nécessiter une modification du cadre de travail, de l'activité et de l'organisation (régulation de la charge ou du temps de travail, réaménagement des tâches, instaurer des objectifs, garantir un soutien social solide, assurer une juste reconnaissance du travail…)

Il peut également être judicieux de mettre en place des **actions de formation et d'information** auprès de tous les collaborateurs pour faire connaître à tous les signes du pré-burnout.

6. La posture à adopter tout au long de l'entretien

- **Bienveillance** : être prêt à tout entendre et accepter de se remettre en question, rappeler l'objectif de l'échange, montrez que vous vous préoccupez réellement de la santé de votre salarié.e et votre volonté d'améliorer la situation

- **Ecoute active** : poser des questions ouvertes, laisser le salarié.e s'exprimer le plus librement possible, adopter une posture ouverte, éventuellement prendre des notes en précisant qu'il s'agit de notes personnelles qui ne seront pas diffusées

- **Respect de la confidentialité** : le salarié doit se sentir en sécurité lors de cet échange, écouté.e et respecté.e, avec le sentiment qu'il peut vous parler en tout confidentialité.

  De par la nature même de vos fonctions, vous êtes amenés à recueillir ou détenir des informations confidentielles et sensibles. Qu'elles concernent la vie privée des salariés, ils sont soumis à la plus stricte confidentialité, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Vous ne devez divulguer que les informations fiables, utiles et communicables, dans le respect des personnes et des intérêts de l'entreprise.

  Ce point est **à rappeler au salarié en début d'entretien**.