

Le rôle du leadership dans la prévention de l'épuisement professionnel

Les travailleurs du monde entier connaissent des niveaux d'épuisement professionnel plus élevés que jamais auparavant. Une enquête menée par Harvard Business Review auprès de 1500 personnes dans 46 pays a révélé que 89% des personnes interrogées ont déclaré que leur vie professionnelle empirait et que 62% des personnes qui avaient du mal à gérer leur charge de travail avaient connu un épuisement professionnel "souvent" ou "extrêmement souvent" durant les trois mois précédents. Les professionnels de la santé et de la santé mentale lancent depuis longtemps des alarmes sur les effets négatifs de l'épuisement professionnel sur la santé psychologique et physique. Cette préoccupation a augmenté au cours de la dernière année en raison des défis auxquels les travailleurs sont confrontés à cause du COVID-19. Une enquête menée en 2020 par Flexjobs et Mental Health America a révélé que 75% des personnes ont subi un épuisement professionnel au travail à un moment donné de leur carrière, et 40% ont déclaré avoir subi un épuisement professionnel spécifiquement pendant la pandémie.

En 2019, l'Organisation Mondiale de la Santé a ajouté l'épuisement professionnel à sa classification internationale des maladies, le définissant comme un phénomène professionnel. Elle n'est pas classée comme une condition médicale, mais est "un syndrome conceptualisé comme résultant d'un stress au travail qui n'a pas été géré avec succès". Elle se caractérise par un sentiment d'épuisement ou d'épuisement énergétique, une distance mentale accrue par rapport à son travail, un négativisme ou un cynisme lié à



son travail et une efficacité professionnelle réduite. Surtout, ce langage reconnaît que l'épuisement professionnel est un problème organisationnel et non un problème individuel de santé mentale. Dr. Christine Sinky, vice-présidente de la satisfaction professionnelle à l'AMA, note : «Le burnout est principalement lié à l'environnement, par exemple lorsqu'il y a un décalage entre la charge de travail et les ressources nécessaires pour faire le travail de manière significative. Elle recommande que la meilleure approche pour surmonter l'épuisement professionnel soit de «se concentrer sur la réparation du lieu de travail plutôt que de se concentrer sur la réparation de l'employé».

Reconnaître l'épuisement professionnel

L'épuisement professionnel peut être un problème coûteux pour tout employeur, car il entraîne plus de jours de maladie, une baisse de la productivité et un turnover plus élevé du personnel. Les dirigeants et managers doivent reconnaître

leur rôle pour assurer la santé et le bonheur de leurs employés et savoir comment repérer l'épuisement professionnel dans leurs équipes. Il est également important de noter que l'épuisement professionnel est rarement réservé à un seul employé et que les managers doivent également rechercher des signes d'épuisement professionnel dans les services ou les équipes.

Certains signes courants d'épuisement professionnel des employés sont :

- **Epuisement émotionnel.** Cela va au-delà d'être fatigué ou de montrer des signes d'une longue soirée. Un employé peut présenter des symptômes physiques comme des maux de tête et des courbatures, des cernes sous les yeux, une perte de poids et paraître malade ou extrêmement fatigué pendant une période prolongée.
- **Humeur et irritabilité.** Un changement d'attitude est un autre signe d'épuisement professionnel. Les managers peuvent remarquer qu'un employé qui est généralement bavard et optimiste est soudainement silencieux ou ouvertement négatif ou cynique à propos de son travail. Cela ira au-delà de critiques occasionnelles, d'un mécanisme d'adaptation sain, et ses collègues pourraient se plaindre d'un comportement impoli ou rebutant.
- **Problèmes cognitifs.** Un employé peut soudainement faire plus d'erreurs que d'habitude ou commencer à rater des échéances et à oublier ses engagements antérieurs. Il peut sembler incapable de se concentrer pendant les réunions ou avoir du mal à prendre des décisions.
- **Augmentation des absences.** Un employé en burn-out peut se désengager en prenant plus de jours de maladie que d'habitude ou peut en fait tomber malade plus souvent. Des niveaux élevés de stress peuvent augmenter

la probabilité d'attraper des rhumes et d'autres maladies, ou bien un employé qui peut être mentalement "désengagé" et utiliser les jours de maladie comme une évasion.

Les causes les plus courantes de burn-out

Reconnaître les causes de l'épuisement professionnel est essentiel pour comprendre comment le résoudre et comment le prévenir. C'est plus complexe que le simple stress chronique et met en évidence de graves problèmes au niveau organisationnel. La psychologue sociale, auteure et co-créatrice du Maslach Burnout Inventory, [Christina Maslach](#), a identifié six principales causes d'épuisement professionnel :

1. Charge de travail insoutenable
2. Perception d'un manque de contrôle
3. Récompenses insuffisantes pour l'effort
4. Manque de communauté de soutien
5. Manque d'équité
6. Valeurs et compétences inadéquates



Lorsque les dirigeants identifient des symptômes d'épuisement professionnel chez leur équipe, il est important d'examiner les causes sous-jacentes possibles et d'être conscient qu'il s'agit généralement de plusieurs problèmes et qu'il peut être nécessaire de les traiter de plusieurs manières. Par exemple, supposons qu'un employé soit actuellement invité à travailler plus d'heures et à entreprendre des projets supplémentaires, mais qu'il se sente mal rémunéré. Dans ce cas, ils sont plus susceptibles de souffrir d'épuisement professionnel que ceux qui prennent des heures supplémentaires et qui se sentent soutenus et bien payés.

Comment les dirigeants peuvent-ils prévenir l'épuisement professionnel ?

Il n'existe pas de solution miracle pour éliminer l'épuisement professionnel, mais des stratégies clés peuvent stimuler l'engagement des employés et réduire l'épuisement professionnel au sein d'une organisation. Si les causes sont de nature systémique, le conseil traditionnellement donné aux personnes souffrant d'épuisement professionnel est de



se prendre en charge. Il est conseillé à ces travailleurs épuisés de faire du yoga, d'utiliser une application de méditation ou de rejoindre une salle de sport. Si l'auto-prise en charge peut améliorer le bien-être et augmenter la résilience personnelle, en attendant que les causes systémiques sous-jacentes de l'épuisement professionnel soient traitées, c'est comme utiliser un pansement pour traiter une jambe cassée. Pour résoudre l'épuisement professionnel et le prévenir à l'avenir, les managers doivent évaluer les causes sous-jacentes et s'engager à améliorer la situation à long terme.

Charges de travail gérables

Avoir une charge de travail gérable est l'un des prédicteurs les plus solides de la baisse des taux d'épuisement professionnel. Les responsables doivent régulièrement se renseigner auprès des membres de l'équipe pour discuter de leurs projets en cours, de leurs tâches quotidiennes et de tout obstacle auquel ils pourraient être confrontés. Les dirigeants peuvent aider les employés à hiérarchiser et à redistribuer le travail si nécessaire. Les employés souffrant d'épuisement professionnel auront plus de difficulté à évaluer l'urgence des différentes tâches, et les dirigeants peuvent les aider à savoir ce qui peut attendre et ce qui doit être accompli en premier.

Pour résoudre l'épuisement professionnel et le prévenir à l'avenir, les managers doivent évaluer les causes sous-jacentes et s'engager à améliorer la situation à long terme.

Une autre cause de surcharge de travail est d'avoir trop de réunions. Cela est particulièrement vrai pendant la pandémie COVID. Tandis que les organisations sont passées au travail à distance et ont commencé à remplacer les interactions en personne par des réunions en vidéoconférence, les horaires

ont commencé à se resserrer. Ce qui était autrefois décidé lors d'une courte conversation dans le couloir nécessite désormais une vidéoconférence programmée qui dure 30 minutes ou plus. Les managers doivent s'assurer qu'il y a également du temps pour effectuer des tâches pendant la journée de travail, plutôt que de prolonger la journée de travail de plusieurs heures pour terminer leur travail après avoir eu des réunions toute la journée. Les équipes doivent continuellement évaluer si une réunion peut être plus courte ou remplacée par un appel téléphonique ou un e-mail rapide et si toutes les personnes invitées ont vraiment besoin de participer. Il peut également être utile d'avoir une journée "sans réunion" comme politique générale pour fournir un espace dans l'agenda de chacun.

Créer du sens

Les employés sont beaucoup moins susceptibles de souffrir d'épuisement lorsqu'ils peuvent associer leurs rôles individuels à la mission de leur entreprise ou à un autre objectif plus important. La plupart des gens attendent de leur travail plus qu'un simple chèque de paie, et ils veulent sentir que leurs efforts sont importants. Les dirigeants peuvent créer un plus grand sens de la mission pour leurs employés en leur expliquant comment leurs contributions individuelles font une différence et pourquoi leurs efforts sont appréciés.

Un autre excellent moyen de lutter contre l'épuisement professionnel est de rendre les objectifs accessibles à tous. Tous les emplois n'offrent pas d'opportunités de croissance, et tout le monde ne rêve pas de gravir les échelons vers la C-suite. Cependant, chacun peut se fixer des objectifs et y travailler. Il peut s'agir d'un objectif monétaire, comme une prime à la réussite d'un projet spécial, ou d'un objectif expérientiel tel que participer à un programme de formation ou suivre un cours de formation continue pertinent. Essayez

de lier l'objectif à quelque chose que l'individu peut contrôler. Par exemple, offrir un bonus d'équipe si tout le monde atteint son objectif de vente peut être un facteur de motivation. Cependant, si l'employé épuisé ne peut pas atteindre l'objectif en raison de la performance de quelqu'un d'autre, cela peut ajouter à son sentiment de cynisme et de mécontentement.

Donnez l'exemple d'équilibre travail / vie privée

Les dirigeants doivent encourager les employés à avoir un équilibre sain entre la vie professionnelle et la vie privée, mais ils doivent également donner l'exemple de ce comportement. C'est particulièrement important maintenant, tandis que tant de personnes travaillent à domicile. Le passage rapide au travail à distance a brouillé les frontières entre le travail et la vie à la maison. Les managers doivent s'assurer que leurs équipes commencent et arrêtent la journée de travail à des heures raisonnables tout en surveillant leurs propres habitudes de travail. Si le chef d'équipe commence à envoyer des courriels et des messages instantanés avant ou après les heures de travail, il est facile pour les employés stressés de sentir qu'ils devraient travailler et être disponibles à ce moment-là.



Si le manager préfère traiter ses e-mails en dehors des heures de bureau, il doit envisager de planifier leur envoi pendant les heures normales de bureau.

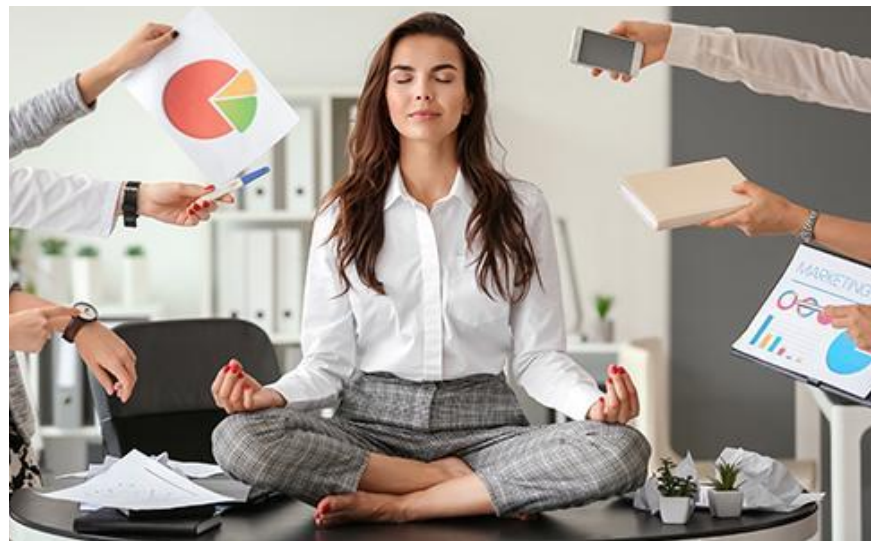
Les dirigeants doivent indiquer clairement que des pauses régulières sont encouragées et attendues, même lorsqu'ils travaillent à distance. Les employés peuvent planifier un déjeuner et de courtes pauses tout au long de leur journée et inscrire ces heures sur leur calendrier, afin que tout le monde respecte cette heure. Les déjeuners sont également un excellent moyen de créer des liens sur le lieu de travail. Les personnes qui ont un ami au travail sont moins susceptibles de souffrir d'épuisement professionnel. Pour encourager les amitiés de travail, les managers peuvent proposer de payer un déjeuner aux membres du personnel qui invitent un collègue d'un autre service à manger avec eux ou d'organiser des déjeuners de groupe où aucune discussion sur le travail n'est autorisée.

Concentrez-vous sur la communication, le feedback et le soutien

Les managers doivent veiller à ce qu'une communication ouverte et honnête se produise régulièrement. Être transparent sur l'état de l'entreprise et la sécurité de l'emploi est plus important que jamais. L'épuisement professionnel peut amener un employé à avoir des distorsions de pensée et à se sentir isolé sur le lieu de travail, et l'ambiguïté et le silence ne font qu'augmenter la spéculation et l'anxiété. La création d'un environnement où la communication ouverte est la norme et où les feedbacks se produisent en temps réel aidera les employés à savoir s'ils répondent aux attentes et les rendra plus à l'aise pour demander de l'aide lorsqu'ils en ont besoin. Lorsqu'un employé ne répond pas aux attentes, les conversations doivent être directes mais aimables. Soyez clair sur le problème et restez concentré sur les solutions plutôt que sur la critique ou le blâme.

Les dirigeants vivent eux aussi l'épuisement professionnel

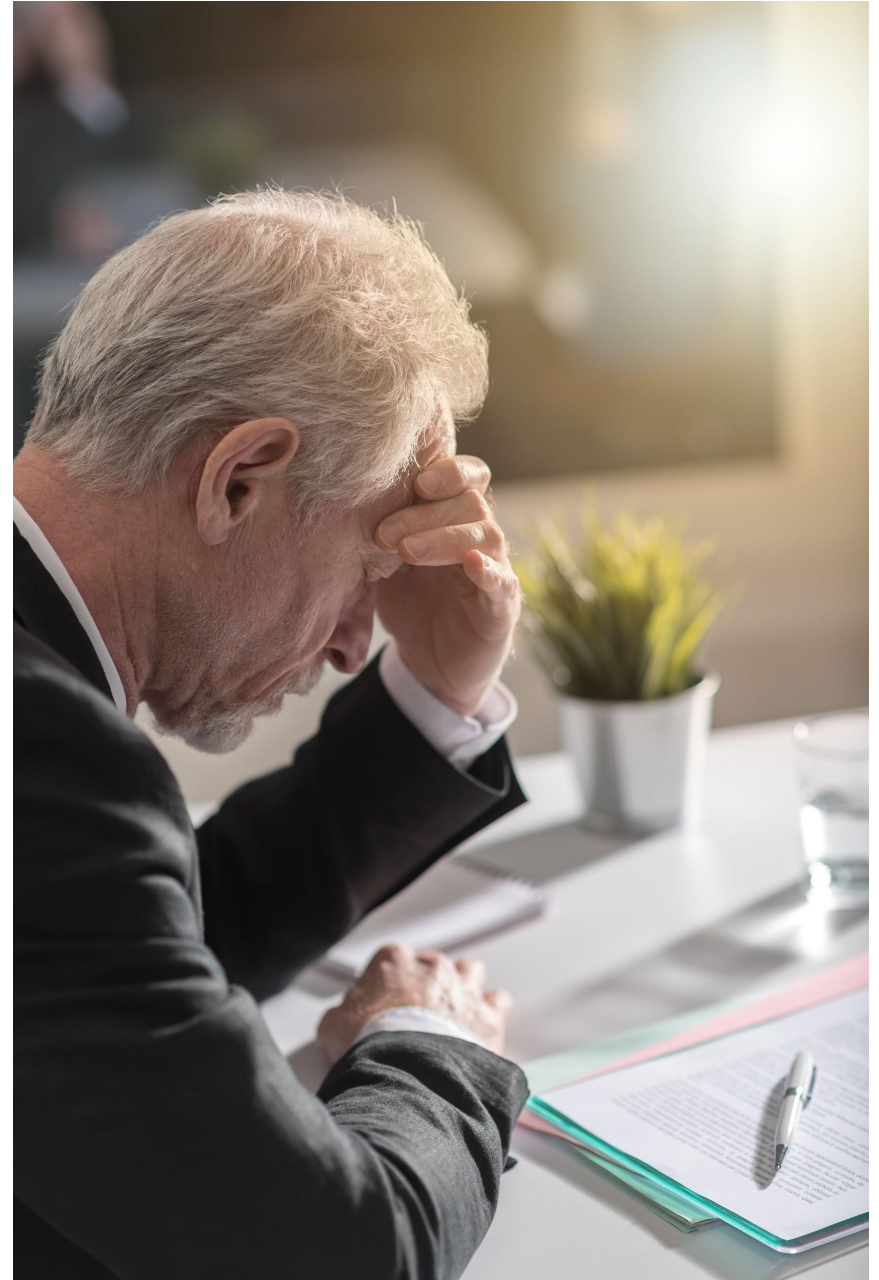
La gestion des personnes est souvent complexe et les dirigeants sont aujourd'hui confrontés aux mêmes difficultés que leurs employés. Les managers peuvent facilement en prendre trop sur eux et se sentir dépassés par la nécessité de soutenir leurs équipes, leurs familles et leurs entreprises. Il est tout aussi important pour les dirigeants de reconnaître les signes d'épuisement professionnel en eux-mêmes et de demander de l'aide en cas de besoin. Les leaders souffrant d'épuisement professionnel peuvent se retrouver facilement en colère, avoir du mal à trouver de l'enthousiasme et de la motivation pour le travail qu'ils aimaient autrefois et se sentir fatigués tout le temps. Il est tout aussi important pour les dirigeants de connaître leurs limites, d'adopter des habitudes de travail durables et de se reposer en cas de besoin, car il leur appartient d'encourager ce comportement chez les autres.



Les dirigeants ont une occasion unique de s'aider eux-mêmes et leurs équipes à trouver de meilleures façons de faire face au stress et de prévenir l'épuisement professionnel, et le moment est venu de commencer.

Arianna Huffington, cofondatrice du Huffington Post et fondatrice et PDG de Thrive Global, s'est déjà effondrée d'épuisement après des années de surmenage et a crédité l'incident pour avoir changé son approche pour faire face au stress et prévenir l'épuisement professionnel. Elle utilise sa plate-forme pour partager ses stratégies pour gérer le stress. « Certaines de mes stratégies préférées sont les réunions à pied, la respiration consciente ou la méditation, et la recherche d'un moyen de se connecter avec quelqu'un d'autre. Pour moi, la clé est de savoir que tout cela prend une minute pour me ressourcer et me réinitialiser si je me sens stressé. Mais tout aussi important : nous pouvons aller en amont pour minimiser le stress avant qu'il ne nous frappe et ne devienne ingérable. Donc, quand je me réveille le matin, au lieu de commencer la journée en regardant mon téléphone, je prends une minute pour respirer profondément et définir mes intentions pour la journée. Et quand la nuit arrive, je fais du sommeil une priorité absolue. Quel que soit le stress et les revers que je rencontre. Comme j'aime à le dire, une bonne journée commence la veille. »

Les données sont claires ; les travailleurs à tous les niveaux connaissent un épuisement professionnel à des niveaux sans précédent. Alors que le lieu de travail évolue par rapport aux événements de l'année écoulée, le moment est venu de repenser les approches du bien-être au travail. Les dirigeants ont une occasion unique de s'aider eux-mêmes et leurs équipes à trouver de meilleures façons de faire face au stress et de prévenir l'épuisement professionnel, et le moment est venu de commencer.



Références

- Burnout an "occupational phenomenon": International classification of diseases. (2019, May 28). Retrieved March 11, 2021, from <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
- Crestcom. (2020, July 27). How Leaders Can Prevent Employee Burnout. Retrieved March 11, 2021, from <https://crestcom.com/blog/2020/07/27/prevent-employee-burnout/>
- Dobson Zimmerman, M., PhD, & Schnall, P., MD MPH. (2019, August 27). The cost of burnout: Why we need healthy work. Retrieved March 11, 2021, from <https://medium.com/@healthyworknow/the-cost-of-burnout-why-we-need-healthy-work-8a552a151603>
- Douthwaite Wolf, K. (2020, June 19). How to tell if your team is burnt out-and what to do about it. Retrieved March 11, 2021, from <https://www.themuse.com/advice/how-to-tell-if-your-team-is-burnt-outand-what-to-do-about-it>
- Ingraham, M. (2019, October 10). Arianna Huffington says the end of the 'hustle culture' is near – This is its replacement. Retrieved March 11, 2021, from <https://www.theladders.com/career-advice/arianna-huffington-says-the-end-of-the-hustle-culture-is-near-this-is-its-replacement>
- Lievens, D. (2021, February 25). How the pandemic exacerbated burnout. Retrieved March 11, 2021, from <https://hbr.org/2021/02/how-the-pandemic-exacerbated-burnout?ab=seriesnav-bigidea>
- Moss, J. (2021, February 25). Beyond Burned Out. Retrieved March 11, 2021, from <https://hbr.org/2021/02/beyond-burned-out?ab=seriesnav-bigidea>
- Weiler Reynolds, B. (2020, August 21). FlexJobs, Mental Health America SURVEY: Mental health in the workplace. Retrieved March 11, 2021, from <https://www.flexjobs.com/blog/post/flexjobs-mha-mental-health-workplace-pandemic/>