



# PRENDRE SOIN DU DIRIGEANT

## POUR EVITER SON EPUISEMENT & CELUI DE SON ENTREPRISE

### Le burn-out du dirigeant, si on en parlait ?

#### Qui est Astrid Le Fur ?

Astrid Le Fur est consultante en management des talents et synergie d'équipe. Coach d'entreprise certifiée par le Centre International du Coach (RNCP7, bac+5), elle est aussi experte en prévention et accompagnement de l'épuisement professionnel (burn-out), l'auteure du blog [PartageTonBurnOut.fr](https://PartageTonBurnOut.fr) (Plus de 500 000 vues depuis janvier 2019) et du livre « [Du burn-out au born-out, les 7 étapes vers la renaissance](#) », Editions Vuibert 2022. Astrid Le Fur intervient en entreprise à travers des conférences, formations, coachings individuels, d'équipe et d'organisation ainsi qu'auprès des particuliers.

Plus d'informations sur ses accompagnements sur le site [astridlefur.com](https://astridlefur.com)

💡 **Avis aux professionnels de l'accompagnement** : ces contenus (ce résumé de la conférence, les articles du blog et le livre) sont protégés par le [code de la propriété intellectuelle](#), vous pouvez utiliser des [citations courtes](#) en mentionnant l'auteur et la source, mais vous ne pouvez pas en reproduire le contenu à des fins professionnelles. En cas de doute, n'hésitez pas à me contacter, je suis toujours ravie d'étudier des propositions de collaboration.

#### PARTIE1 : Le lien entre la santé du dirigeant et celle de son entreprise

Dans l'article [La relation entre santé au travail du dirigeant et santé de l'entreprise : une approche par le travail réel et les paradoxes](#), Stéphanie Gentil & co, montrent qu'il existe une corrélation forte entre la santé du dirigeant et celle de son entreprise. (Source : Cairn : GENTIL, S, GRIMAND, A, GRIMAND, A, JOURNÉ, B, JOURNÉ, B, & MICHEL, X (2019). @GRH, 2019/1 n° 30, pp. 47-76. <https://doi.org/10.3917/grh.191.0047>) – graphique en figure 4 de l'article.

- **Lorsque l'entreprise va bien, le dirigeant va bien et inversement** les mauvaises chiffres ou difficultés de l'entreprise ont un impact sur la santé du dirigeant
- **La santé physique et mentale du dirigeant impacte elle aussi la santé de son entreprise.** Lorsque le dirigeant a une bonne santé physique et mentale, son entreprise se porte bien et inversement lorsque le dirigeant ne va pas bien, les chiffres de l'entreprise sont touchés

Nb : Certains dirigeants arrivent à conserver une bonne santé même lorsque leur entreprise n'est pas en grande forme. Pour cela ils trouvent des ressources internes et externes (soutien, équilibre

pro/perso, sens), sont à l'aise dans les différents rôles du dirigeant (gestion, management, réseau, etc.) et sont capables de réfléchir aux problèmes de l'entreprise de façon agile (vs dilemme) et de prendre du recul face à la situation rencontrées.

## Impact du burn-out d'un dirigeant sur son entreprise

D'après [l'observatoire Amarok](#) (Observatoire de la santé des dirigeants de PME, artisans, commerçants et professions libérales) : « plus la taille de l'organisation est petite, plus les conséquences encourues par un burnout du dirigeant sont grandes, voire catastrophiques (risque de dépôt de bilan) » (extraits de la publication : [Dépistage de l'épuisement et prévention du burnout des dirigeants de PME](#)).

D'après une étude Norvégienne : après le décès du dirigeant d'une PME « on constate une baisse moyenne de 60% du chiffre d'affaires et de 17M de la masse salariale. Pire, 20% des PME concernées ont fait faillite » ([lechat torres ripme 2016 vol 29 ndeg3-4 pp 135-159 0-2.pdf \(observatoire-amarok.net\)](#)).

## Les chiffres du stress au travail chez les dirigeants

D'après une [enquête IPSOS et Square](#) « 88% des chefs d'entreprise interrogés reconnaissent qu'ils ressentent le stress lié à leur travail. »

D'après [l'observatoire Amarok](#) « 17.5% des chefs d'entreprise présentent un risque de burnout. », soit environ 560 000 dirigeants.

## PARTIE 2 : Qu'est-ce que le burn-out ?

### Définition :

Le burn-out touche les battants, les personnes impliquées. **C'est un processus qui s'installe insidieusement et qui aboutit petit à petit à l'épuisement total de la personne qui en souffre.** C'est un effondrement, une bombe à retardement diront certains. **Ce phénomène est lié à un stress important au travail qui dure trop longtemps et devient chronique.** Pour aller plus loin : [8 définitions imagées pour comprendre le burn-out](#)

[Christina Maslach](#), une des pionnières dans l'étude de l'épuisement professionnel, dans son livre « [Burn-out, des solutions pour se préserver et agir](#) » le décrit comme : « un état psychologique, émotionnel et physiologique résultant de l'accumulation de stressseurs professionnels variés ». Elle précise : « c'est un processus graduel au cours duquel la disparité entre les besoins de la personne et les exigences professionnelles s'accroît ».

### Comment le burn-out se manifeste-t-il ?

Christina Maslach décrit 3 dimensions au burn-out :

- **L'épuisement** : fatigue intense, incapacité à récupérer même après du repos
- **Le cynisme/perte d'empathie** : moins d'implication, c'est d'une certaine façon une tentative pour se préserver de l'épuisement, la personne peut même devenir à devenir maltraitante
- **L'inefficacité** : perte de confiance en soi, incapacités à faire ce qu'elle faisait avant

## PARTIE 3 : Les causes du burn-out

### Les caractéristiques des candidats au burn-out

Le burn-out peut toucher tout le monde, toutes catégories sociales, toutes branches de métier, tous les âges. Sur le blog PartageTonBurnOut.fr, vous trouverez des témoignages de tous profils : des [cadres du privé](#), [du public](#), des [DRH](#), des [enseignants](#), des [profs de yoga](#), des [étudiants](#), des dirigeants, ... Pourtant l'ANACT indique que certains traits de personnalité ressortent.

- **Les perfectionnistes**
- **Les battants**
- **Les gentils**
- **Les hauts potentiels** (ou surdoués ou zèbres ou HPI) et **les hauts sensibles**. Cliquez ici pour savoir [Pourquoi les hauts potentiels sont plus à risque de vivre un burn-out](#).

Témoignage de [Clémentine, dirigeante d'une association](#) et de [Rémi, cadre dirigeant](#)

L'image des candidats au burn-out est donc bien loin de certains clichés qui pourraient penser que ce sont des fainéants qui profitent du système, des faibles ou des personnes fragiles.

Cliquez ici pour en savoir plus sur [le profil des candidats au burn-out](#)

### Les causes du burn-out dans l'environnement professionnel des salariés ([Maslach et al.](#)) :

1. **Le surmenage** : la surcharge de travail, plus d'exigences qualité, un système qui s'accélère avec le numérique, la fatigue due aux open space etc...
2. **Le manque de contrôle** : l'augmentation des processus, le micro-management, le contrôle centralisé empêchent l'individu de pouvoir gérer la surcharge de travail.
3. **Le manque de reconnaissance** : identifier une récompense à la hauteur de l'effort fourni et qui a de la valeur pour la personne : cela peut-être un simple « merci », « bravo », une augmentation, une promotion, une fête à la fin d'un projet compliqué.
4. **Le manque de soutien** : quand la personne n'arrive pas à trouver de l'aide face à la surcharge auprès de ses collègues, de son manager ou quand elle n'ose pas en demander.
5. **Le manque de confiance dans son employeur/ses collègues** : un marché du travail plus instable, voir l'employeur se séparer brutalement de certains collaborateurs génère un climat de peur et une perte de la confiance. C'est aussi pourquoi l'entreprise a intérêt à bien gérer les cas de burn-out pour éviter l'épidémie. De même un sentiment de défiance vis-à-vis de ses collègues, collaborateurs ou de sa hiérarchie génère un stress qui devient chronique.

Pour aller plus loin, lire les articles sur les [personnes toxines, manipulateurs et pervers narcissiques](#) avec Alexandra Lecart et le [harcèlement moral au travail](#) avec Anne-Françoise Chaperon.

6. **Les valeurs conflictuelles** : c'est à mon sens l'un des points les plus important. A partir du moment où la personne commence à réaliser qu'elle dépense beaucoup d'énergie pour quelque chose qui n'a pas de sens pour elle ou pire qui va à l'encontre de ses valeurs, le burn-

out se déclenche. Un professeur qui a l'impression de ne plus pouvoir accorder de temps à ses élèves. Un DRH qui se rend compte que ce qu'il doit faire n'a rien d'humain. Un ingénieur qui n'a pas le temps de faire un travail de qualité etc.

L'amarok propose un graphique représentant les sources de stress des dirigeants (classés en fonction de l'intensité du stress perçu et de la fréquence d'occurrence) ICI : [outils - Observatoire Amarok \(observatoire-amarok.net\)](https://amarok.net). Le risque de faillite étant le stress le plus aigu ressenti et le surmenage celui le plus fréquent.

## PARTIE 4 - Les 7 étapes du Burn-Out

Pour aller plus loin sur cette partie, je vous invite à lire mon livre ou un résumé dans l'article correspondant sur le blog PartageTonBurnOut.fr : <https://partagetonburnout.fr/les-7-etapes-du-burn-out/>

1. Euphorie. Avant le burn-out, quand tout va bien.
2. Le Burn IN. La phase du déni : <https://partagetonburnout.fr/avant-le-burn-out-le-burn-in/>
  - **Les symptômes physiques** : migraines, augmentation des maladies virales, pbl cardiaux, respiratoires, articulaires, musculaires, de vision etc.
  - **Les symptômes comportementaux** : irritabilité, horaires à rallonge, plus de pauses café, plus de sorties extérieures, erreurs et accidents à répétition...

A partir du moment où les symptômes physiques apparaissent, c'est qu'il faut s'arrêter le plus vite possible. Pour en savoir plus : [Les symptômes du burn-out](#)
3. La Chute. Le moment où le corps ne peut plus aller au travail. Le temps de l'arrêt. Pour en savoir plus : [Burn-out : le moment de la chute](#)
4. La phase décompression, décompensation, dépression. La meilleure chose à faire est de ne RIEN faire.
5. La Récupération. Réapprendre à prendre soin de soi, reprendre goût à la vie. C'est la phase de thérapie.
  - Cliquez ici pour [réapprendre à prendre soin de soi](#)
  - Cliquez ici pour savoir comment faire face à [la honte qui entoure le burn-out](#)
6. La Reconstruction. La phase où la personne a récupéré suffisamment d'énergie pour se reconstruire une vie plus alignée avec elle. La phase de coaching. Dans cette phase nous accompagnons les personnes à repenser le travail et se remettre en mouvement pour se créer une vie plus équilibrée et épanouissante que ce soit pour retourner à leur poste ou ailleurs.
7. La Nouvelle vie. Plus jamais comme avant que la personne retourne à son poste ou rebondisse dans un nouvel environnement !

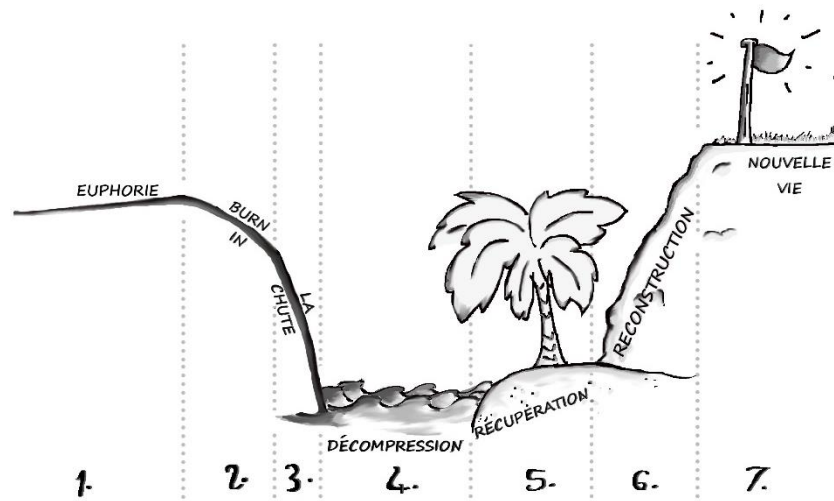


Image NON libre de droit - Copyright © Astrid Le Fur 2024

## Comment aider un proche, conjoint, collègue, collaborateur en burn-in ?

Que faire face à une personne que vous percevez en limite de burn-out.

1. Faites-lui prendre conscience des symptômes que son corps exprime. Demandez-lui de lister tous les symptômes qu'elle a depuis les derniers mois. De façon à ce qu'elle en prenne conscience. Et informez-la du fait que l'accumulation de symptômes physique est une des caractéristiques de la phase juste avant le burn-out, que vous êtes inquiet pour elle.
2. Si elle refuse de consulter son médecin, demandez-lui quelle est la limite au-delà de laquelle elle ira consulter.
3. Incitez-là à consulter ou reconsulter son médecin généraliste

Pour aller plus loin sur comment accompagner une personne de votre entourage en burn-out :

- <https://partagetonburnout.fr/comment-aider-quelquun-en-burn-out/>
- <https://partagetonburnout.fr/accompagner-une-personne-en-burn-out/>

## PARTIE 5 – 4 axes pour éviter l'épuisement

1. **Agir sur les stressseurs de votre environnement**
  - a. Identifier les stressseurs de votre environnement (à partir des listes de causes ou en décortiquant les instants de pics de stress)
  - b. Mettre en place un plan d'action, Oser vous faire accompagner
2. **Sortir de l'isolement : Ouvrir la parole sur vos problématiques et oser demander de l'aide**
  - a. Les espaces de soutien : Soutien familial, Collaborateurs, Réseaux professionnels, associations, Professionnels de l'accompagnement : psychologue, coach professionnel, consultant, etc.
  - b. Types de soutien : Emotionnel, psychologique, Matériel, financier, Technique, Conseil
3. **Soigner votre hygiène de vie**, comme un sportif de haut niveau : Sommeil, sport, alimentation, Diminution des substances excitantes (café, alcool, tabac, etc.), Trouver équilibre avec autres vos domaines de vie (Personnel, Couple, Familial, Social)
4. **Développer vos ressources intérieures et compétences humaines :**

- a. Savoir prendre du recul, relativiser
- b. Apprendre à lâcher prise et accepter
- c. Oser changer, se réinventer
- d. Être flexible dans sa relation au temps et à l'argent
- e. Être créatif dans la recherche de solutions
- f. Savoir déléguer, communiquer, gérer les conflits, etc.
- g. Être à l'aise avec les multiples casquettes et paradoxes de la posture de dirigeant

## Mes propositions pour prévenir le burn-out en entreprise

- **Conférence et ateliers** à destination des salariés pour que chacun puisse mieux se protéger et protéger leurs collègues
- **Formations** aux RH, Managers, membres, CSE, salariés « sentinelles » pour mieux comprendre le burn-out, éviter les comportements stressants et savoir repérer l'épuisement d'un salarié
- **Accompagnement des salariés et dirigeants** en souffrance pour un rapport au travail plus équilibré et faciliter le retour au travail en cas d'arrêt pour épuisement (coaching professionnel).
- **Coaching d'équipe** : pour accompagner les équipes à agir concrètement sur les stresseurs de leur environnement et créer un environnement de travail durable et performant
- **Coaching d'organisation** : Accompagnement des organisations (comité de direction ou groupe projet multi-compétences dans les Grandes Entreprises) à identifier ce qui dysfonctionne dans l'organisation et comment créer un système protecteur et performant pour chacun

## Que faire pour vous protéger vous face au burn-out ?

1. Commencez par considérer que vous êtes, vous aussi, une personne à risque et que prendre soin de vous est essentiel pour votre entreprise.
2. Observez régulièrement votre état de stress et surveillez les symptômes physiques et comportementaux.
3. Identifiez les stresseurs de votre environnement et posez des actions pour les atténuer ou les supprimer (attention : vous ne pouvez agir que sur vous-même)
4. Osez vous faire accompagner pour trouver des solutions aux problématiques rencontrées

Témoignage d'une dirigeante de commerces, accompagnée lors de son arrêt de travail pour burn-out :

« J'ai découvert Astrid grâce à son Livre « du Burn out au Born Out », une révélation pour moi de comprendre enfin réellement ce qui m'arrivait. J'ai pu enfin m'accorder cette pause et m'arrêter, Moi Chef d'entreprise. C'est possible, j'ai dû m'organiser, déléguer mon travail et accepter que certaines tâches ne soient pas faites.

En ce début d'année 2023, j'étais au bout, de mes forces, de mes rêves, de ma vie...et je souhaitais me faire accompagner par une personne sensible au Burn Out. Astrid m'a accompagnée grâce à son programme « Rev'Ailes Toi » pendant 6 mois avec des RDVs réguliers et des thématiques bien précises. Certaines séances ont pu être difficiles, éprouvantes, émotionnellement intenses mais Astrid a toujours eu les bons mots, a été rassurante, empathique et d'une grande aide pour poser les faits et avancer. J'ai pu avoir de nombreuses techniques pour sortir de la peur, de la tristesse, de la panique. Sans son programme je n'aurais pu cheminer et voir qu'il y a toujours la Lumière au bout du Tunnel. J'ai découvert que j'avais des Talent alors que je me trouvais Nulle ! que la notion de valeur était primordiale, que nous avons tous un IKIGAI...Ma séance préférée a été d'explorer ma ligne de vie, un vrai Cataclysme....Un grand merci à vous Astrid, le chemin reste encore cabossé, mais la confiance

est revenue, je crois de nouveau en L'avenir, en La vie, et oui un Burn out nous transforme, révèle nos failles mais également nos Talents »

### Témoignage de dirigeants en prévention lors d'une situation tendue (crise COVID)



#### TEMOIGNAGE COACHING DE DIRIGEANTS PENDANT LA CRISE

Ce coaching m'a permis une prise de recul sur ma manière de fonctionner, sur mes grilles de valeurs et l'imbrication des unes et des autres. Clairement, cela m'apporte de la sérénité et recharge les "accus".

Nous ne sommes pas des super-héros ! Anticipez, vous savez le faire tous les jours, prévoyez-vous, pour vous, ce temps de prévention.

**Charles Parnet**



#### TEMOIGNAGE COACHING DE DIRIGEANTS PENDANT LA CRISE

Ce temps de partage, d'écoute bienveillante, de questions toujours bien ciblées, me permet de me poser, prendre de la distance, de la hauteur par rapport à ce que je vis. Clairement, je me sens mieux et plus opérationnelle.

**Céline Le Mercier**

### RESSOURCES :



CE LIVRE EST UNE BIBLE A METTRE ENTRE LES MAINS DE TOUTES LES PERSONNES QUI ONT PERDU LA FLAMME. LES COURAGEUX(SES) ET LES AMBITIEUX(SES), CEUX ET CELLES QUI ONT TOUJOURS VOULU DONNER LE MEILLEUR D'EUX-MEMES MAIS QUI, UN JOUR, SANS VRAIMENT L'AVOIR VU VENIR, SE SONT RETROUVES A BOUT DE LEURS RESSOURCES !  
C. LEWICKI

Commander le livre

Articles du blog Partage Ton Burn Out : <https://partagetonburnout.fr/le-blog/>