



HRS 23 03 2018

**QUE PEUT FAIRE LE MANAGER POUR MINIMISER
LES RISQUES DE BURN OUT D'UN COLLABORATEUR
ET LE GÉRER AU MIEUX AVANT, PENDANT, APRÈS**

Histoire: un ami en burn out

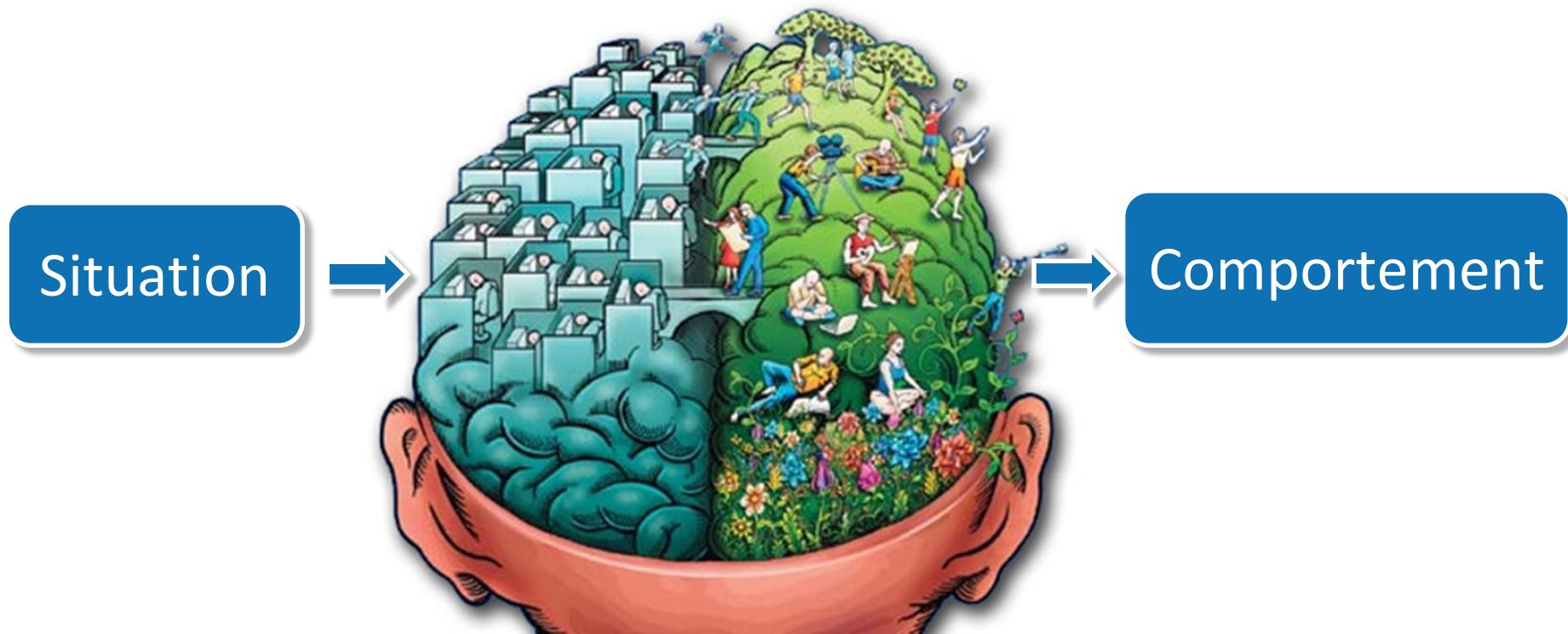


Expérience



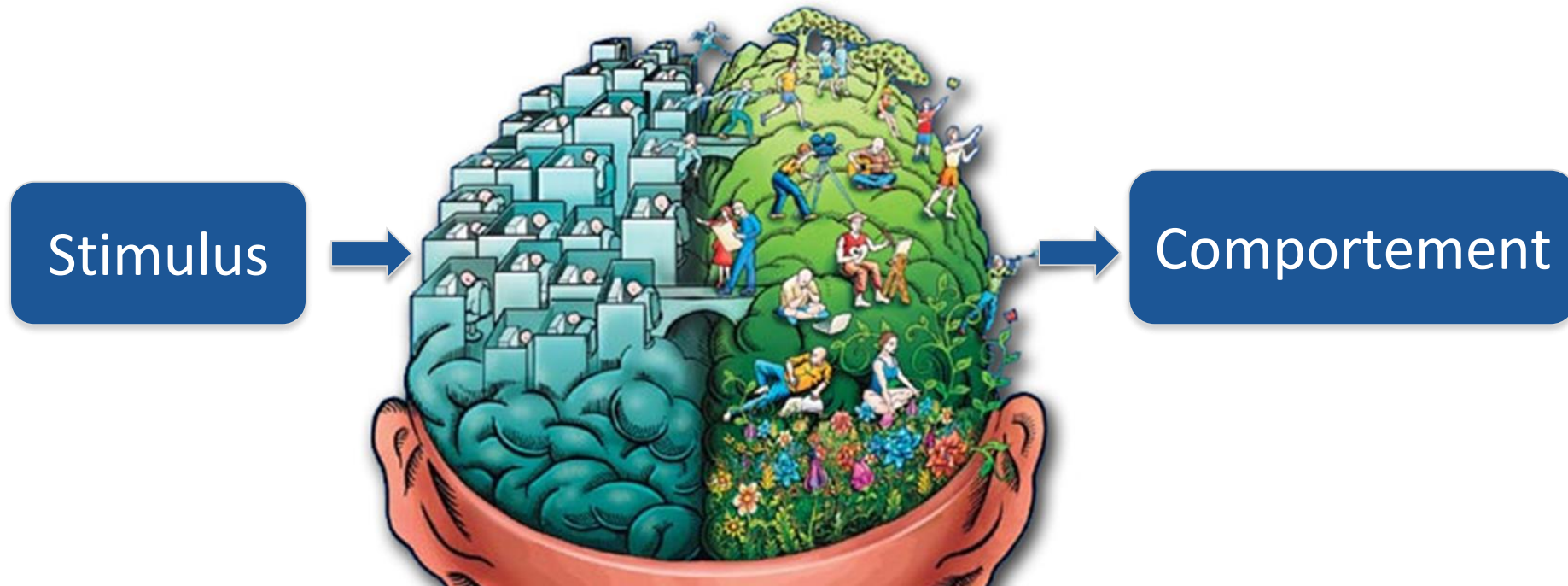


100%



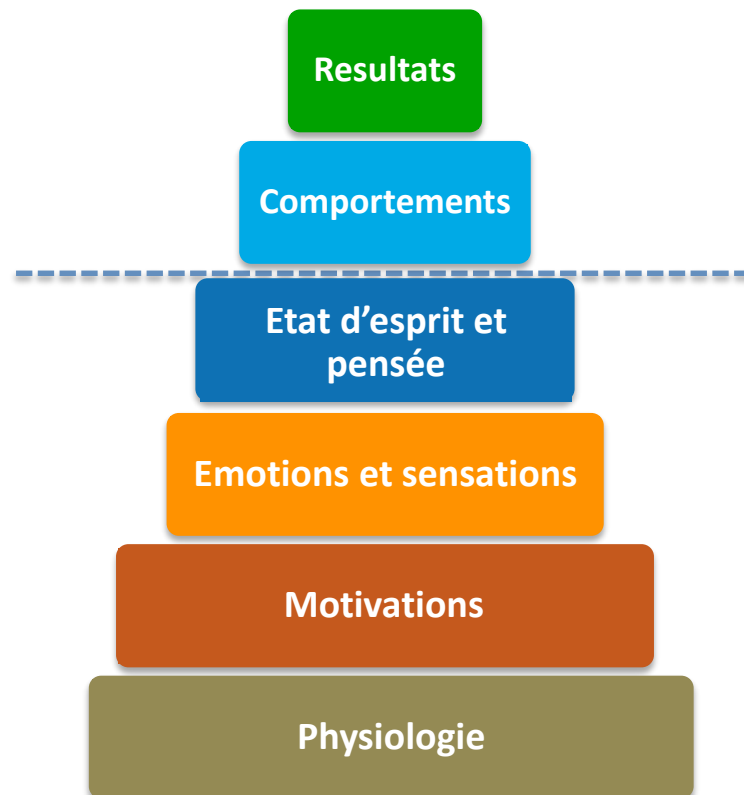
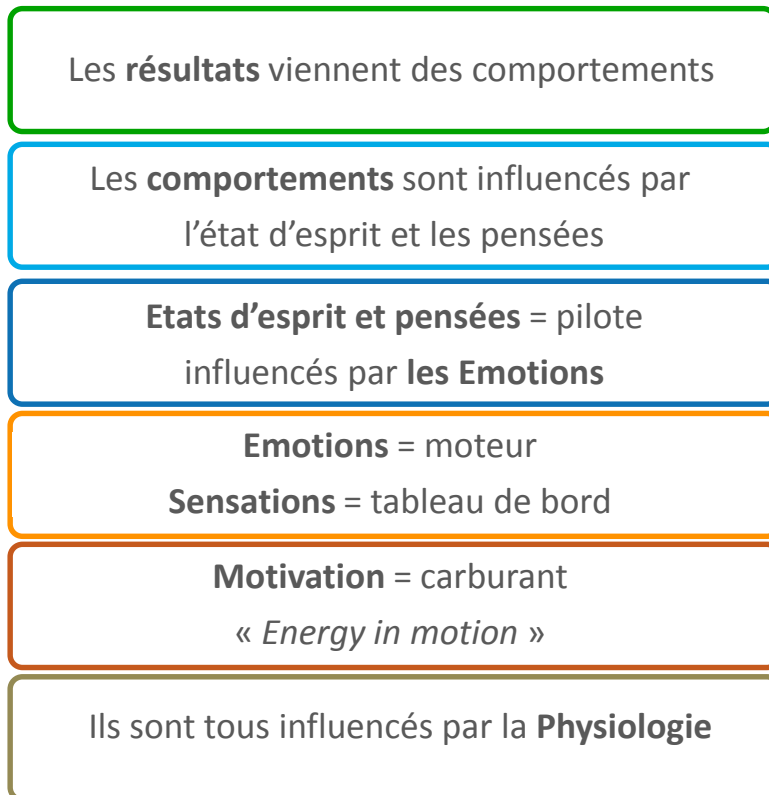
Le stress est créé dans le cerveau et peut se résoudre dans le cerveau

Plasticité Cérébrale



**Vous êtes les « *jardiniers* » de votre cerveau:
Enlevez les « *mauvaises herbes* » du stress
Et cultivez les « *fleurs* » de la performance sereine**

Comment obtenir des résultats de manière « brain-friendly »

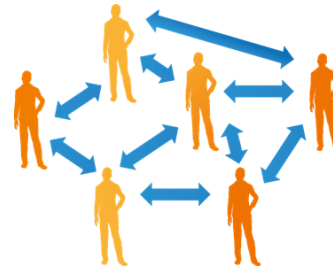


Que peut faire le manager AVANT le burn out?

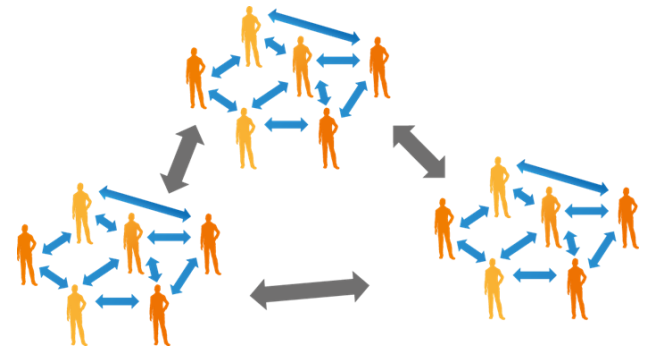
→ 6 facteurs individuels



→ 5 facteurs relationnels



→ 2 facteurs organisationnels



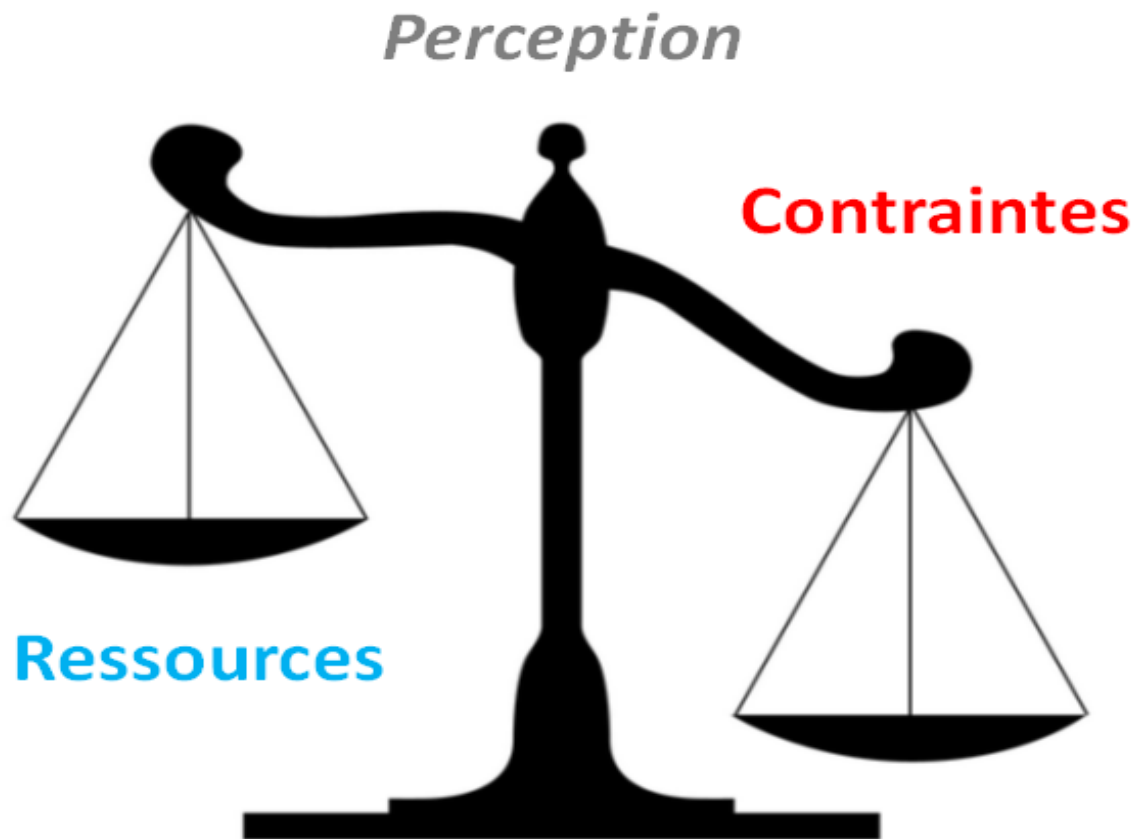
Que peut faire le manager ?

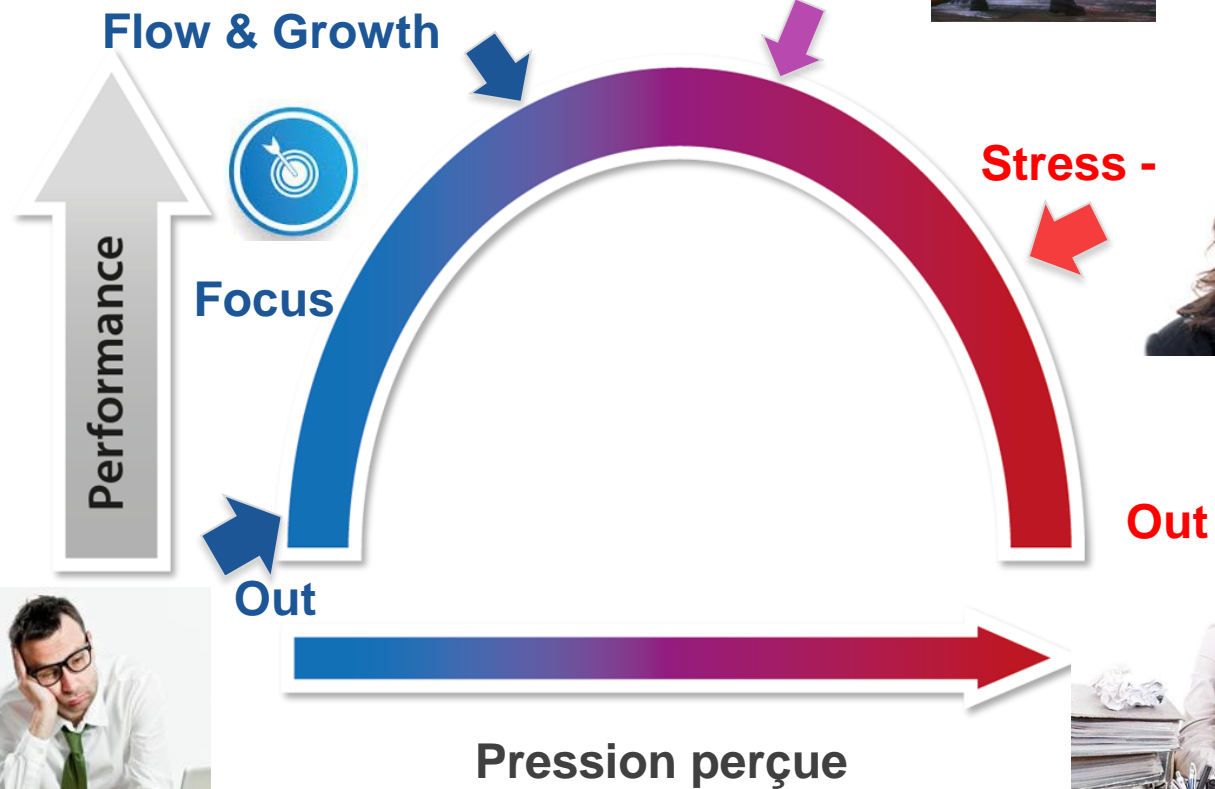
→ 6 facteurs individuels



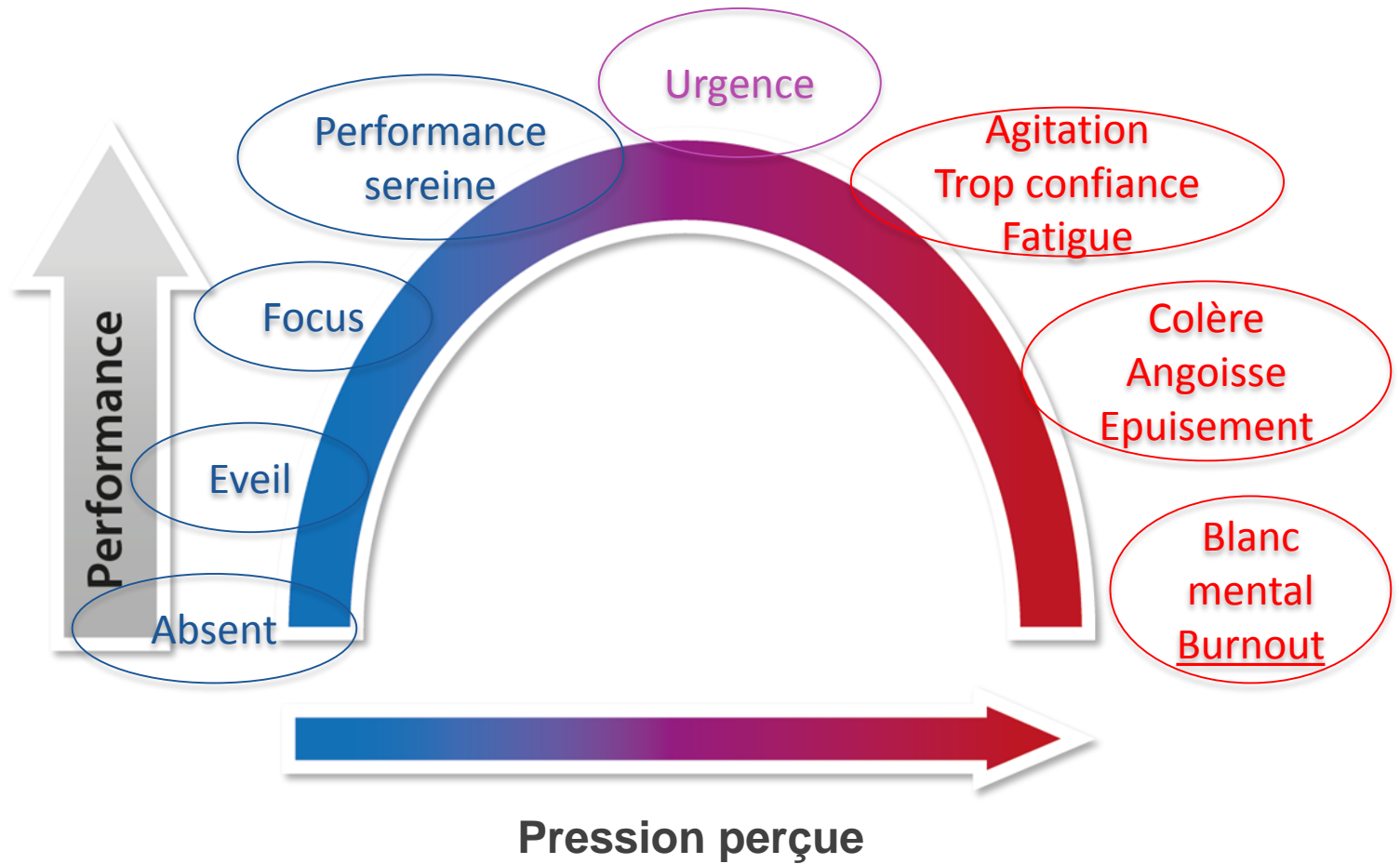
1. Gérer la pression
2. Gérer les motivations universelles
3. Mobiliser les motivations intrinsèques
4. Ne pas favoriser le surinvestissement émotionnel
5. Favoriser l'intelligence adaptative – attitude coach
6. La personne est plus importante que le résultat

1. Gérer la pression

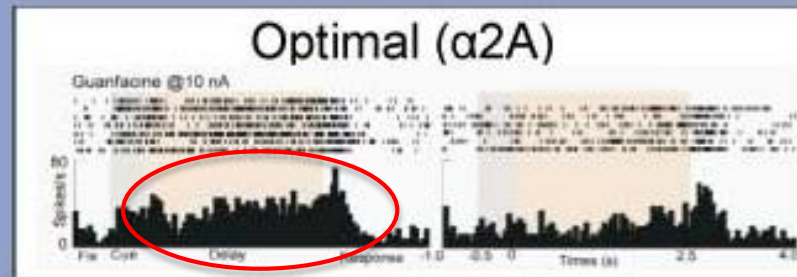




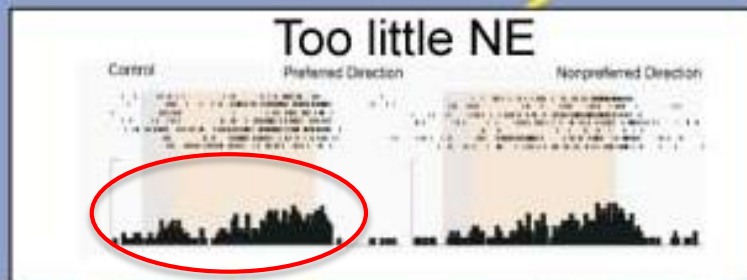
La courbe de la performance mentale préfrontale



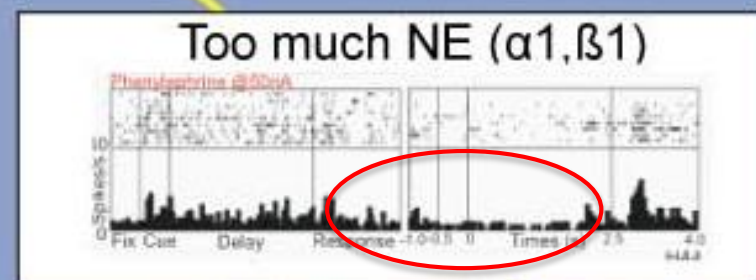
NE Inverted U



$\alpha 2A$ increases signal



Insufficient $\alpha 2A$ -weak persistent firing



$\alpha 1$ suppresses "signal"

Increasing levels of norepinephrine

From Birnbaum et al., Science, 2004; Wang et al., Cell, 2007

→ Donc, **gérer la pression**

- De manière adaptée à chacun (c'est “chimique”)
- Ca ne sert à rien de “forcer”
- Amener de temps en temps les collaborateurs dans le “flow” = challenge à 102% => construit la resilience
- Jamais 120% !
- Prévoir des temps de récupération: “*Resilience is not resistance, it's recovery*” (Harvard)

2. Gérer les motivations universelles

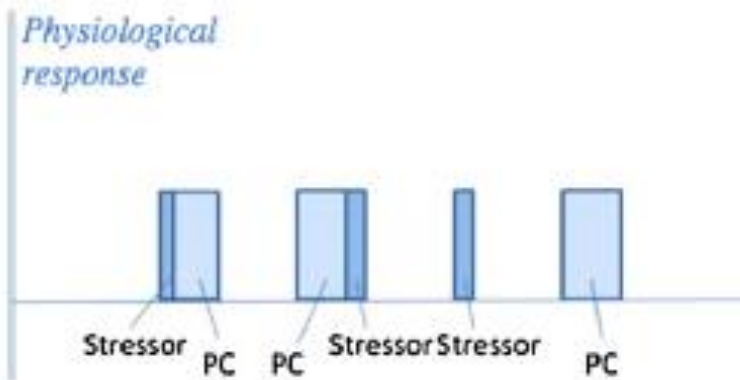
→ Sécurité: “safety first”

→ Expliquez le “pourquoi” d’abord: donnez du sens

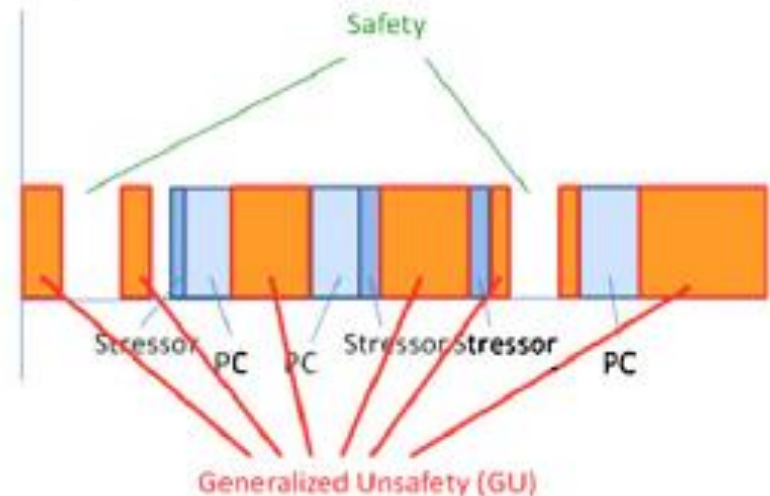
→ Donnez de l’autonomie

Créez un environnement de Sécurité Psychologique

1. Stress response according to current stress theory:
Caused by stressors and perseverative cognition (PC)



2. Stress response according to GUTS: much larger caused by generalized unsafety (GU) in Compromised Contexts

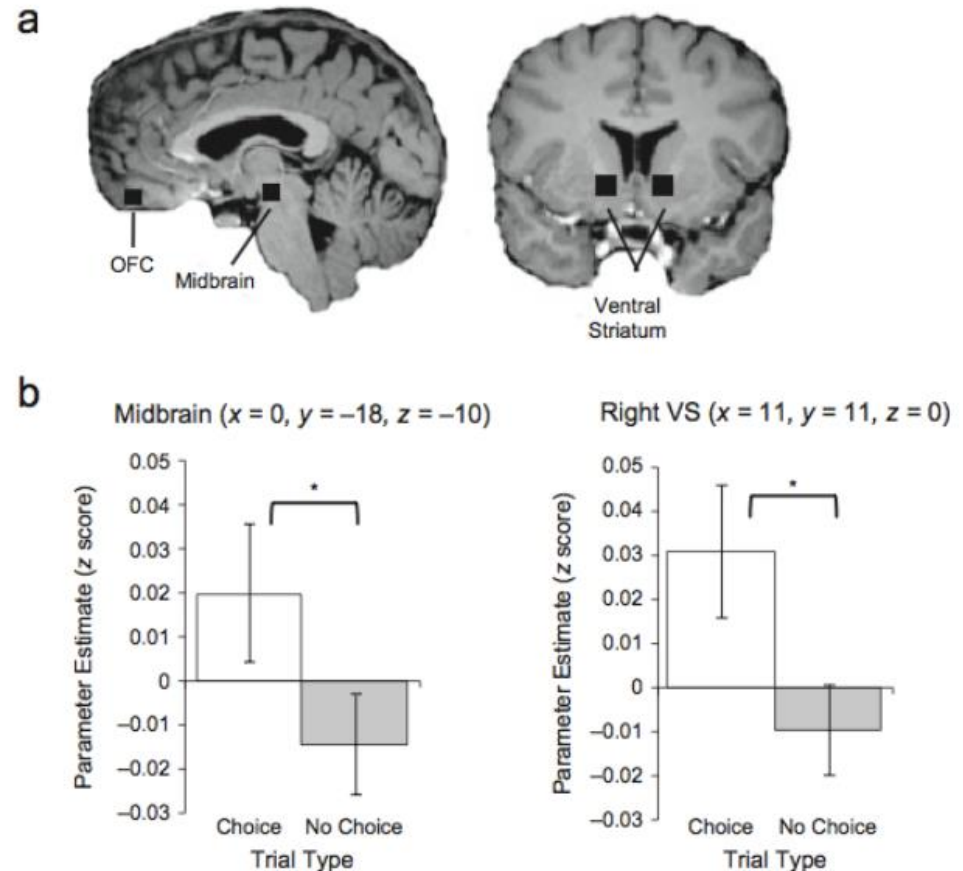


Donnez du sens



Donnez suffisamment d'Autonomie

- More activation in reward regions when anticipating Choice vs. No Choice



Leotti & Delgado (2011) *Psychological Science*

**Motivations
intrinsèques**

« J'aime faire »

= Plaisir



Motivations conditionnées

« Il faut que... »

= résultat,
reconnaissance



*« C'est plus fort
que moi...il faut
absolument que »*

= Hyper-
motivations

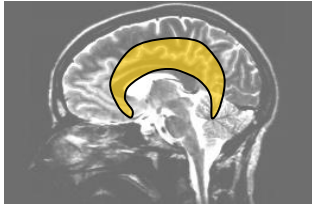


Que peut faire le manager ?



3. Mobiliser davantage les motivations **intrinsèques**
4. Ne pas encourager ni utiliser le **surinvestissement** émotionnel, les “hyper motivations”

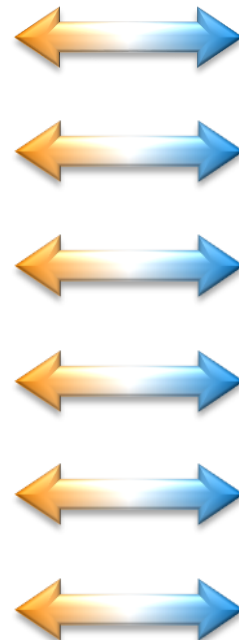




Automatique



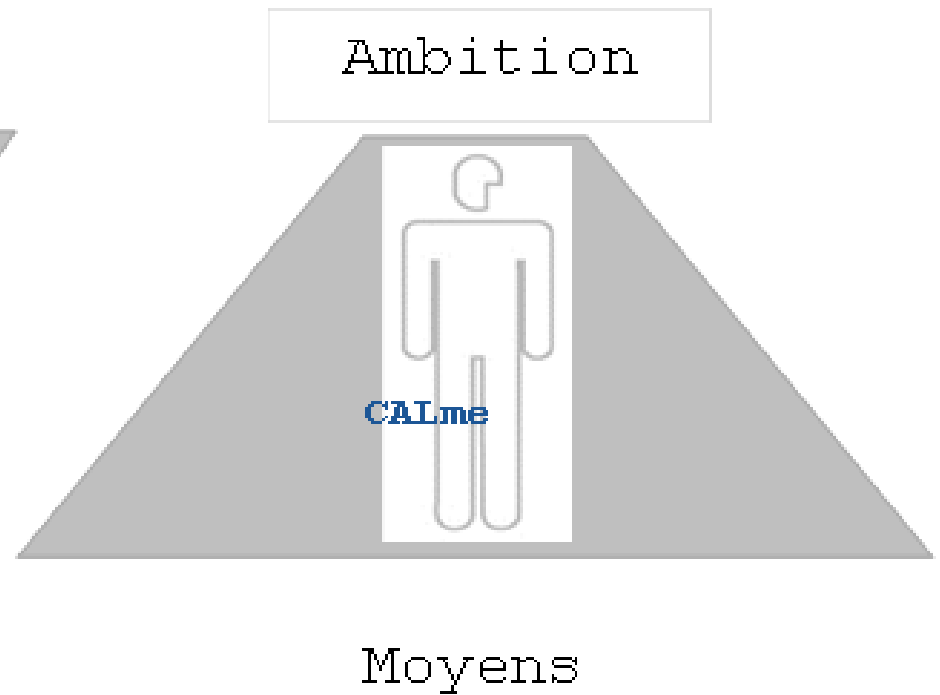
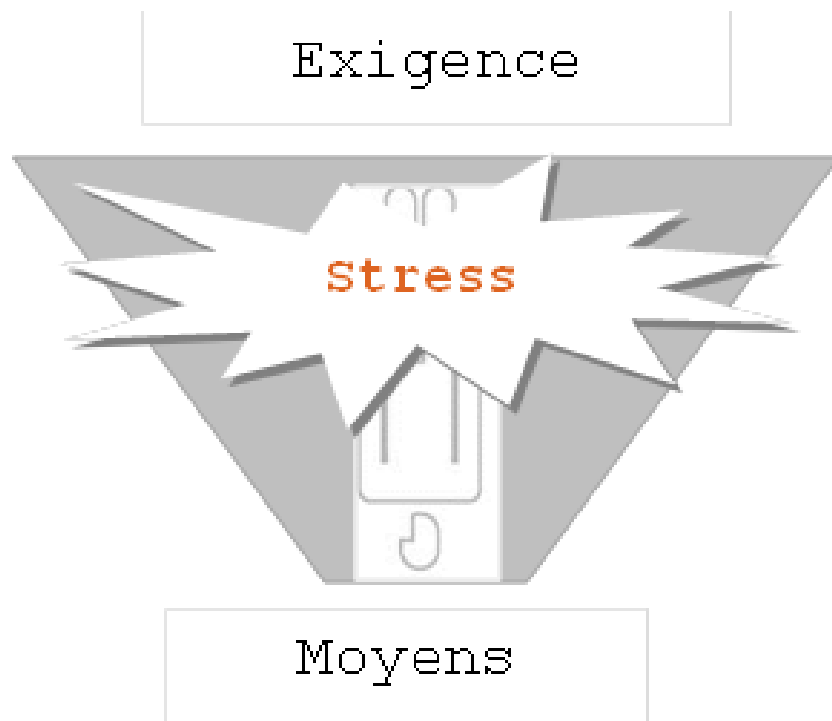
Bascule



Adaptative



Pyramide Moyens Exigences



Exigence

→ STRESS =

« le résultat est plus important que moi »

Ambition

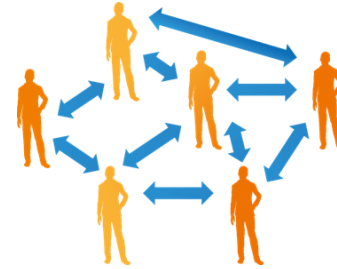
« Je suis plus important que le résultat...

...mais je vais donner le meilleur de moi-même ...

...ni plus, ni moins»



Que peut faire le manager ?

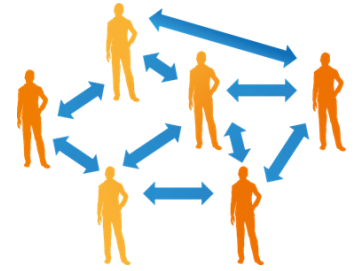


→ 5 facteurs **relationnels**

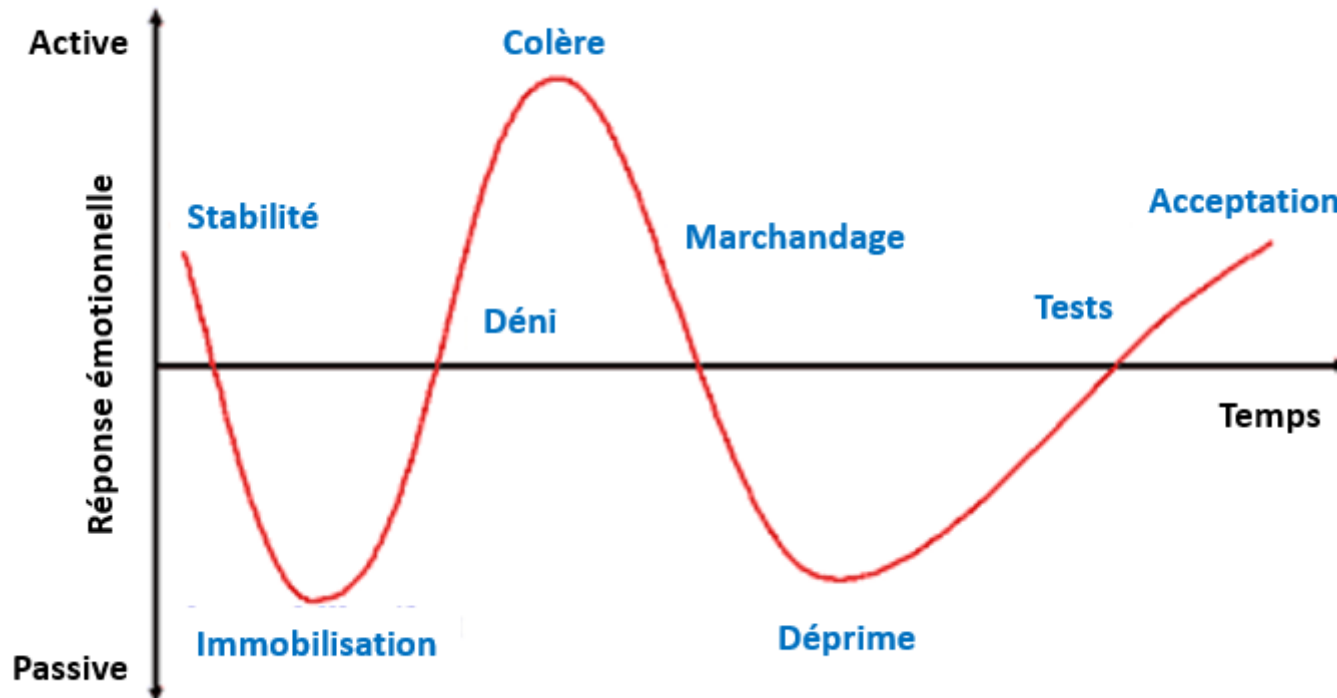
1. Créer un climat de **confiance** et d'émotions **positives**

- Bienveillance d'abord
- Transparence et compréhension des intentions ensuite
- Renforcement positif

Que peut faire le manager ?



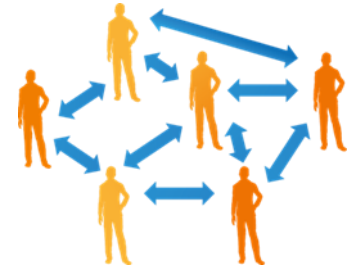
2. Aider la personne à **gérer son stress**



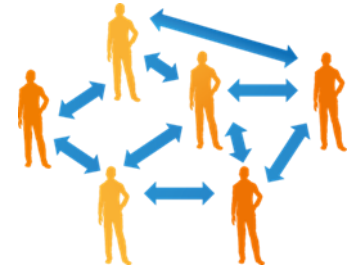
3. Donnez de la reconnaissance



4. Consacrez-lui du temps de qualité



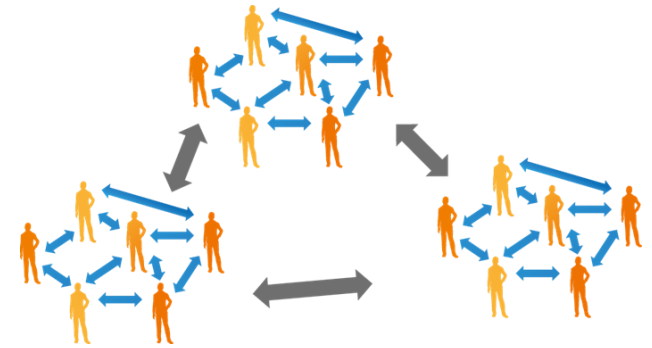
5. Evitez le “micro management”



Que peut faire le manager ?

→ 2 facteurs **organisationnels**

1. Optimiser les délégations
2. Aligner les pouvoirs avec les responsabilités

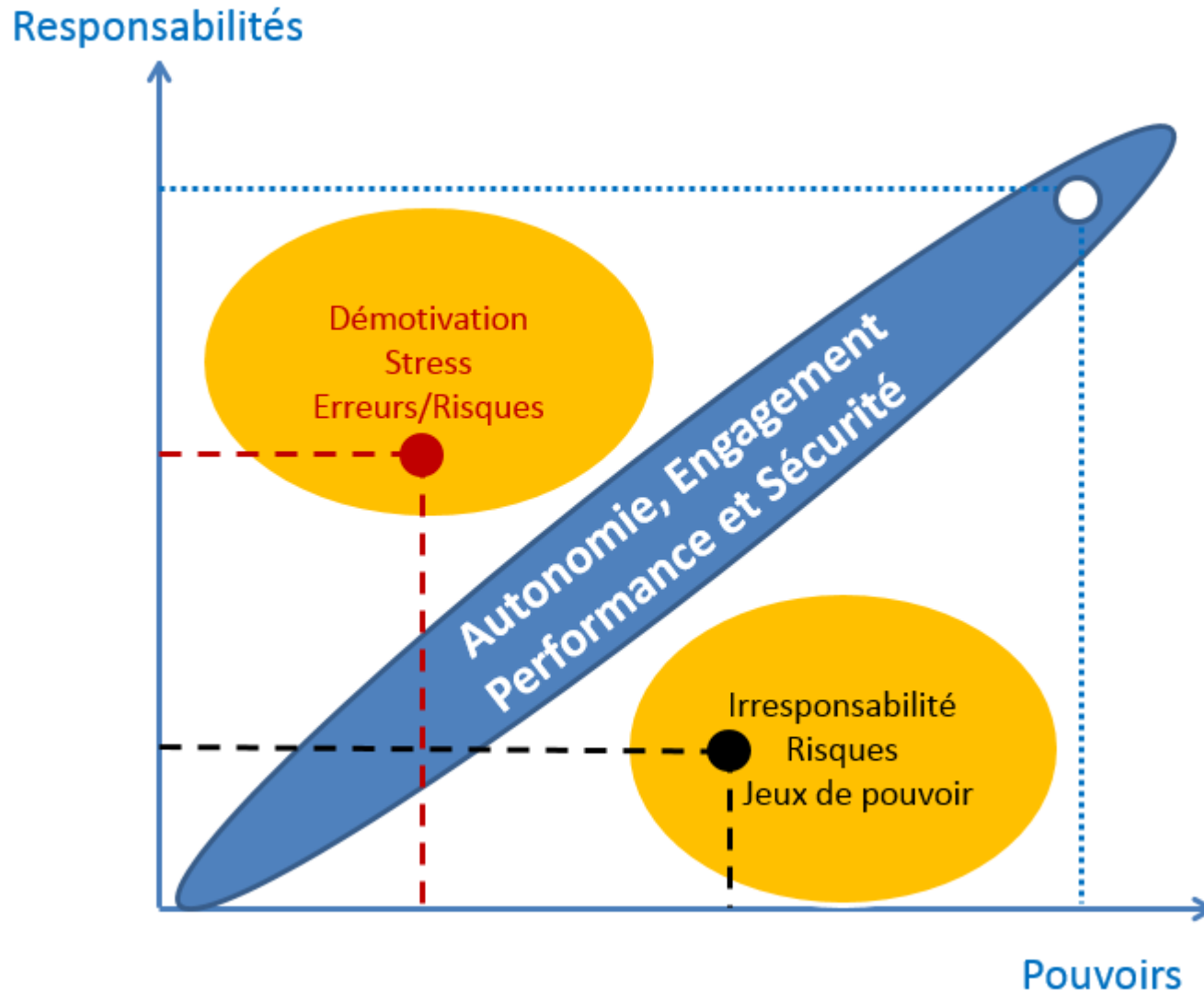


1. Optimiser les **délégations**

Trois critères clé pour que le collaborateur se sente
“la bonne personne à la bonne place”

- a) Le job correspond à ses **motivations** intrinsèques
- b) Il a les **compétences** ou pourra les acquérir
- c) Il a accès à **l'information**

2. Aligner les **pouvoirs** avec les responsabilités



Que peut faire le manager PENDANT le burn out?

1. **Accepter** *vraiment* le diagnostic et l'absence prolongée
2. **Déculpabiliser** le collaborateur
 - *Ca peut arriver à tout le monde, tu as beaucoup donné de toi-même*
 - *Prends le temps qu'il te faudra, pense à toi uniquement*
 - *On s'est organisé en ton absence, tout se passera bien*
3. **Débrancher...** tout contact rallumerait le stress
4. Passer des **messages rassurants** via des tiers lorsque le collaborateur se manifeste

Que peut faire le manager APRES le burn out?

1. Il y aura une profonde remise en question: soyez OK avec ça et **prêt à vous adapter**



Que peut faire le manager APRES le burn out?

2. **Accueillir** avec chaleur et bienveillance le collaborateur qui revient



Que peut faire le manager APRES le burn out?

3. Discutez avec la personne en priorité des ses **motivations**
 - a) Il faut retrouver le **Plaisir** de travailler = qu'est ce que le collaborateur à envie de faire
 - b) Il faut éviter de rallumer la **souffrance** = clarifier ce que le collaborateur ne veut plus faire et le respecter



Que peut faire le manager APRES le burn out?

4. Organiser une **reprise progressive**, à la mesure de l'énergie du collaborateur



Synthèse

→ Facteurs individuels

- Gérer la pression
- Gérer les motivations universelles
- Mobiliser motivations intrinsèques
- Ne pas favoriser le surinvestissement
- Stimulez l'intelligence adaptative
- La personne est plus importante

→ Facteurs relationnels

- Créer un climat positif
- Aider le à gérer son stress
- Donner de la reconnaissance
- Investir du temps de qualité
- Pas de micro management

→ Facteurs organisationnels

- Optimiser les délégations
- Aligner les pouvoirs avec les responsabilités

→ Pendant le burn out

- Accepter l'absence et le déculpabiliser
- Débrancher...tout en passant des messages rassurant via des tiers

→ Après le burn out

- Adaptez-vous à sa remise en question
- Accueillez-le avec bienveillance
- Mettez le dans ce qui le motive
- Remise en route très progressive