

## Le brown out

On parlait déjà du burn out et du bore out. Le **brown out** vient depuis quelque temps compléter ce tableau de **pathologies / affections psychiques qui se développent dans le contexte du travail**. S'il n'est pas nouveau en tant que tel, le recours à sa désignation sous le terme « brown out » est plus récent, et semble répondre à une **amplification du phénomène**.

### Comment expliquer le développement du brown out ?

Le **brown out** résulte pour les salariés d'un **manque – absence ou perte - de sens** dans les tâches qu'ils réalisent, qui peuvent même être **contraires à leurs valeurs** - et de possibilités de les mettre en perspective pour comprendre **leur utilité réelle voire leur bien fondé**. Cela peut être lié par exemple au fait qu'il leur est demandé de réaliser des **micro-tâches** (problématique ici de la **polyvalence** trop souvent associée à de "**l'agilité**") dont la valeur ajoutée est faible et/ou **sans lien avec leur niveau de qualification**, et avec des possibilités de prise de décision limitées. Cela peut également être dû à des **changements significatifs des objectifs poursuivis par leur service**, avec une transformation de la vocation et de la pratique du métier.

La baisse de tension se traduit par une **difficulté de valoriser leur travail à leurs propres yeux**, par une **démotivation** générale et un **désinvestissement**. Ceci peut s'accompagner chez des salariés désabusés en perte de vitesse, ayant pourtant les compétences requises, d'une **baisse de la qualité/de la productivité dans le travail réalisé**, de formes d'isolement, voire d'absentéisme, et d'un turnover croissant dans l'entreprise.

Des manifestations plus difficiles à identifier et plus progressives que celles liées au burn out peuvent s'installer : **sentiments de dépréciation de soi, d'anxiété, d'agacement, de mal être** ; ils sont à surveiller pour agir rapidement avant qu'ils ne produisent potentiellement des effets dommageables sur la santé des salariés, qui peuvent dès lors dépasser le strict cadre du travail.

### Quelles solutions peut-on proposer dans l'entreprise pour lutter contre cette forme d'épuisement professionnel ?

Toutes les solutions permettant d'apporter du sens aux salariés vont à notre sens dans la bonne direction.

Cela peut se traduire par un **management suffisamment « horizontal »**, qui :

- **Anime son équipe** et s'implique auprès d'elle dans un **partage régulier d'informations** structurées, utiles sur la stratégie de l'entreprise et du service, tout en veillant à la **cohérence de ses orientations** (pour éviter toute forme d'injonctions paradoxales)
- S'implique dans la construction d'un collectif serein permettant de développer la coopération et l'appartenance, et par là-même le bien être des collaborateurs
- **S'intéresse à ses collaborateurs individuellement**, échange et est à l'écoute des remontées, des besoins qu'ils expriment (dont la reconnaissance) et de leurs qualités propres, et en tient compte dans toute la mesure du possible
- **Est ouvert aux propositions de contribution des collaborateurs** présentant une valeur pour l'entreprise bien que sortant des sentiers battus

**Il nous paraît à cet égard nécessaire que l'entreprise accompagne les managers, pour qui la tâche n'est pas toujours facile, et qui peuvent eux même souffrir de brown out.**

L'intérêt témoigné, le sens donné et la possibilité de s'investir offerts par l'entreprise à ses collaborateurs et managers sont d'important leviers de développement de leur loyauté et de leur engagement, qui sont des composantes essentielles des performances économiques et sociales de l'entreprise.

**De manière générale, lors de l'identification des premiers symptômes, il est important que le collaborateur victime de brown-out se fasse accompagner par un professionnel de la santé.**