

La minute du manager

PAR RODOLPHE COCHET



Brown-out, bore-out: des syndromes d'épuisement professionnel

Vous connaissez déjà le syndrome du burn-out qui touche nombre de gérants de cabinets dentaires. Or, il existe deux autres pathologies professionnelles qui peuvent avoir des conséquences dramatiques sur la vie personnelle d'un employé.

À l'inverse du burn-out – qui est plutôt relatif à une charge de travail trop lourde à gérer –, le bore-out⁽¹⁾ désigne la souffrance dans laquelle se trouve une personne « mise au placard » ou dont les missions au quotidien sont insuffisantes pour son épanouissement professionnel et conduisent à un sentiment d'ennui chronique. Il peut aussi s'agir de tâches peu valorisantes ou qui ne correspondent pas précisément au niveau réel de compétences de l'employé. Par exemple, vous décidez de recruter un assistant dentaire stagiaire à qui vous ne confiez que des tâches d'accueil physique ou téléphonique; cette situation le conduira inexorablement, dans le meilleur des cas, à l'abandon de sa formation. Aussi, le surcontrôle systématique et parfois infantilisant des réalisations professionnelles d'un assistant dentaire qualifié ou d'un secrétaire médical expérimenté peut provoquer les symptômes du bore-out. La victime de bore-out peut aussi, a contrario, entrer dans la spirale infernale qui consiste à faire durer la réalisation d'une tâche (stratégie d'étirement des tâches) plus longtemps que prévu (anarchie des heures complémentaires) pour contourner une activité déficitaire.

Quant au brown-out⁽²⁾ (littéralement « baisse de courant »), il définit plus précisément le sentiment d'inutilité de l'employé dont le contenu du poste a perdu tout son sens. Selon une étude récente, plus de 55 % des salariés seraient concernés par ce sentiment durable de démotivation qui peut aussi toucher les gérants ou les praticiens collaborateurs. Le brown-out est plus insidieux et plus difficile à identifier. Dès son apparition, il est impératif de revoir en profondeur les stratégies de management en vigueur et le mode de collaboration de l'équipe. Une restructuration ou une refonte totale de l'organisation est la première étape à envisager, par exemple dans le cadre d'un accompagnement ou d'un coaching managérial, avant que le sentiment d'ennui ne contamine tous les membres de l'équipe.

(1) Le bore-out a été explicité pour la première fois en 2007 par Peter Werder et Philippe Rothlin dans l'ouvrage *Diagnose Boreout*.

(2) Le brown-out a été défini en 2018 par le Dr François Baumann dans l'ouvrage *Le Brown-out – Quand le travail n'a plus aucun sens*.