LIVRE BLANC

L'ÉPUISEMENT INVISIBLE DES DIRIGEANTS

LE BURNOUT QUE PERSONNE NE VOIT VENIR AU SOMMET

Le seul poste où personne ne demande « et toi, ça va ? » —
et pourquoi ce silence finit par coûter cher.

NL PROJEKT
Conseil en continuité stratégique des organisations

Sommaire

Avant-propos — Le dernier sujet dont on parle au sommet 3
01. Le dirigeant, angle mort de la prévention 4
02. Ce qui distingue l'épuisement du dirigeant de celui du salarié 5
03. Les trois phases de l'épuisement au sommet 7
04. Pourquoi le dirigeant est le dernier informé de son propre état 9
05. Signaux faibles à observer chez soi et chez ses pairs 10
06. Ce que dit la recherche sur l'épuisement professionnel 12
07. Étude de cas : la performance qui masquait l'épuisement 13
08. Grille d'auto-diagnostic 15
09. Trois leviers de prévention pour un dirigeant 16
10. Conclusion — Refermer la boucle : CODIR, isolement, épuisement 18
À propos de NL PROJEKT 19

Avant-propos

Dans une entreprise, il existe un rituel presque universel : demander à quelqu'un qui semble fatigué si tout va bien. Ce rituel s'arrête, presque systématiquement, à la porte du bureau du dirigeant.

Ce livre blanc referme une trilogie commencée avec notre rapport sur la rupture silencieuse des comités de direction, prolongée avec notre analyse de l'isolement décisionnel du dirigeant. Le fil est le même du début à la fin : ce qui abîme le plus une organisation ne se voit presque jamais dans les tableaux de bord avant qu'il ne soit trop tard.

Ici, le sujet est le dirigeant lui-même — non plus comme cause de la rupture du CODIR ou comme décideur isolé, mais comme personne, avec une capacité d'endurance qui, comme toute capacité, a des limites. Notre expertise en prévention des risques psychosociaux s'est longtemps concentrée, comme celle de la plupart des cabinets, sur les équipes. Ce document part d'un constat simple : le dirigeant en est presque toujours exclu, alors qu'il y est, structurellement, plus exposé que quiconque.

> **Ce que vous allez trouver dans ce livre blanc**
>
> *Une explication de ce qui distingue l'épuisement d'un dirigeant de celui d'un salarié, les trois phases par lesquelles il progresse, une grille d'auto-diagnostic, une étude de cas, et trois leviers de prévention directement actionnables.*

01. Le dirigeant, angle mort de la prévention

La prévention des risques psychosociaux s'est structurée, en France comme ailleurs, autour d'une préoccupation légitime : protéger les salariés d'une organisation potentiellement délétère. Enquêtes, baromètres, dispositifs d'écoute, formations aux risques psychosociaux — l'essentiel de cet arsenal vise les équipes, rarement celui qui les dirige.

Cet angle mort n'est pas anodin. Le dirigeant est souvent, dans les faits, la personne la plus exposée à la charge mentale de l'organisation tout entière : il en porte la responsabilité juridique, financière et humaine, sans disposer, la plupart du temps, des dispositifs de protection dont bénéficient ses propres équipes.

Une exposition structurellement plus élevée

Le dirigeant cumule souvent plusieurs facteurs de risque bien identifiés par la littérature sur les risques psychosociaux — forte charge de travail, faible contrôle perçu sur certains événements extérieurs, responsabilité disproportionnée, isolement documenté dans notre précédent livre blanc — sans bénéficier, en miroir, des facteurs protecteurs habituellement recommandés : soutien hiérarchique, reconnaissance formalisée, droit à l'erreur explicite.

> **Ce qu'il faut retenir**
>
> *Un dirigeant qui déploie une politique de prévention des risques psychosociaux pour ses équipes, sans en bénéficier lui-même, protège l'organisation d'un risque qu'il continue de porter, seul, à son propre sommet.*

02. Ce qui distingue l'épuisement du dirigeant de celui du salarié

L'épuisement professionnel, tel que décrit dans la littérature scientifique, se manifeste classiquement selon trois dimensions : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation — un détachement cynique vis-à-vis du travail et de ses interlocuteurs — et la réduction du sentiment d'accomplissement personnel. Chez le dirigeant, ces trois dimensions prennent une forme particulière.

Dimension	Forme classique	Forme spécifique chez le dirigeant
Épuisement émotionnel	Chez le salarié : fatigue liée à la charge et aux relations de travail.	Chez le dirigeant : fatigue alimentée par le poids de décisions non partagées et par l'absence d'espace de récupération émotionnelle — cf. l'isolement documenté précédemment.
Dépersonnalisation	Chez le salarié : détachement cynique envers les tâches et les collègues.	Chez le dirigeant : ce même cynisme protecteur, décrit dans notre premier livre blanc, qui contamine sa capacité à mobiliser le CODIR.
Perte d'accomplissement	Chez le salarié : sentiment de ne plus être efficace dans son poste.	Chez le dirigeant : remise en cause plus globale, touchant à la légitimité même de diriger — un doute rarement partagé avec quiconque.

Une autre différence, moins souvent documentée mais tout aussi significative : le salarié en épuisement dispose, en théorie, d'un supérieur hiérarchique susceptible d'identifier la situation et de l'orienter. Le dirigeant, lui, n'a personne au-dessus de lui dans l'organisation pour jouer ce rôle — sauf, parfois, un actionnariat ou un board, rarement formé à ce type de vigilance.

03. Les trois phases de l'épuisement au sommet

Phase 1 — La suradaptation

Le dirigeant compense une charge croissante par un surinvestissement personnel — plus d'heures, plus de sujets pris en direct, moins de délégation. Cette phase est souvent valorisée en interne, confondue avec l'engagement ou l'exemplarité, alors qu'elle en consomme déjà les réserves.

Phase 2 — L'érosion masquée

La fatigue s'installe, mais le dirigeant continue de fonctionner — souvent mieux, en apparence, que la moyenne de ses équipes, car il a développé au fil de sa carrière des mécanismes de résistance à la pression. Cette compétence même retarde la prise de conscience : ni lui ni son entourage ne perçoit encore de signal net, alors que la capacité de récupération réelle diminue déjà.

Phase 3 — La rupture ou le repli

Deux issues sont possibles à ce stade. La rupture ouverte — un épisode d'épuisement aigu, parfois un arrêt de travail, parfois une décision radicale et mal préparée comme un départ précipité. Ou le repli durable — un dirigeant qui reste en poste mais fonctionne désormais en mode dégradé, avec les conséquences déjà décrites dans notre premier livre blanc : cynisme, présence passive, perte de lucidité stratégique.

> **Le point commun avec la rupture du CODIR**
>
> *Le décalage temporel documenté dans notre premier livre blanc se rejoue ici à l'identique : l'épuisement du dirigeant précède de plusieurs mois tout signal visible de l'extérieur — pour son entourage professionnel comme, souvent, pour lui-même.*

04. Pourquoi le dirigeant est le dernier informé de son propre état

Un dirigeant expérimenté a, par construction, développé une capacité remarquable à fonctionner sous pression. C'est précisément cette compétence qui retarde sa propre prise de conscience d'un épuisement en cours.

Le brouillage des signaux internes

Les signaux ordinaires de fatigue — irritabilité, troubles du sommeil, perte de plaisir — sont souvent réinterprétés par le dirigeant lui-même comme des à-coups normaux de la fonction plutôt que comme des indicateurs à prendre au sérieux. Le seuil de tolérance à l'inconfort, utile en temps normal, devient un obstacle à la détection précoce.

L'absence de miroir extérieur

Comme évoqué dans notre précédent livre blanc, l'entourage d'un dirigeant a tendance à le protéger plutôt qu'à le confronter. Peu de collaborateurs se sentent légitimes à signaler à leur dirigeant qu'il semble épuisé — ce serait, à leurs yeux, sortir de leur rôle. Le dirigeant se retrouve ainsi sans le miroir extérieur qui, pour un salarié, peut venir d'un manager, d'un collègue ou d'un service de santé au travail.

La confusion entre identité et fonction

Pour beaucoup de dirigeants, la fonction occupe une place si centrale dans l'identité personnelle que reconnaître un épuisement lié au poste peut être vécu comme une remise en cause de soi bien plus large que professionnelle — ce qui renforce encore la résistance à l'admettre, y compris intérieurement.

05. Signaux faibles à observer chez soi et chez ses pairs

- **1. La perte d'enthousiasme silencieuse.** une baisse progressive du plaisir pris dans des activités auparavant valorisées, professionnelles ou non, souvent minimisée comme un simple manque de temps.
- **2. La disparition des temps non productifs.** un dirigeant qui n'a plus de temps ni d'énergie pour les moments non strictement fonctionnels — un déjeuner sans agenda, une conversation informelle — au profit d'un enchaînement continu de sujets à traiter.
- **3. Les troubles du sommeil banalisés.** un sommeil dégradé, des réveils nocturnes liés à des préoccupations professionnelles, souvent relatés sur le ton de l'anecdote plutôt que comme un signal.
- **4. L'irritabilité disproportionnée.** une intolérance croissante aux imprévus mineurs, disproportionnée par rapport à leur enjeu réel — signe que la marge de régulation émotionnelle s'est réduite.
- **5. Le sentiment de ne jamais être à la hauteur.** un sentiment diffus que rien de ce qui est accompli ne suffit, indépendamment des résultats objectifs de l'entreprise.
- **6. Les manifestations physiques répétées.** des douleurs, une fatigue chronique ou des troubles digestifs récurrents, souvent traités isolément sans être reliés à la charge professionnelle globale.

Aucun de ces signaux, pris isolément, n'indique un épuisement avancé. Leur accumulation sur plusieurs mois, en revanche, mérite une attention réelle — la sienne propre, ou celle d'un pair suffisamment proche pour oser en parler.

06. Ce que dit la recherche sur l'épuisement professionnel

Le modèle de Maslach

Le modèle tridimensionnel développé par Christina Maslach — épuisement émotionnel, dépersonnalisation, réduction de l'accomplissement personnel — reste la référence la plus utilisée pour caractériser le burnout, y compris dans les populations dirigeantes étudiées plus récemment par la recherche en santé au travail.

La spécificité des populations à haute responsabilité

Les travaux portant spécifiquement sur les cadres dirigeants et les professions à forte charge de responsabilité — praticiens de santé, magistrats, chefs d'entreprise — mettent en évidence un facteur aggravant commun : la difficulté à déléguer une part du poids décisionnel, qui maintient une charge cognitive et émotionnelle élevée y compris en dehors des heures de travail formelles.

Le rôle protecteur du soutien par les pairs

De façon convergente avec notre analyse de l'isolement décisionnel, la recherche sur la prévention du burnout chez les populations à responsabilité identifie le soutien par les pairs — hors lien hiérarchique — comme l'un des facteurs protecteurs les mieux documentés, aux côtés d'une reconnaissance explicite du droit à la limite personnelle.

07. Étude de cas : la performance qui masquait l'épuisement

Contexte

La dirigeante fondatrice d'une entreprise de conseil de 60 salariés enchaîne, depuis trois ans, une croissance à deux chiffres. Publiquement, sa réussite est citée en exemple dans son secteur.

La phase de suradaptation — année 1 à 2

Portée par l'énergie de la croissance, elle absorbe personnellement une charge croissante — arbitrages commerciaux, recrutements, développement produit — sans recruter de comité de direction élargi, convaincue que cette implication directe est la clé de la réussite de l'entreprise.

L'érosion masquée — année 2 à 3

Son entourage professionnel ne perçoit aucun signal net : elle continue d'afficher une énergie et une disponibilité qui impressionnent ses équipes. En privé, elle relate des nuits de sommeil de plus en plus courtes et une irritabilité croissante avec ses proches, sans faire le lien avec sa charge professionnelle.

La rupture — début de l'année 4

Un arrêt de travail de plusieurs semaines, déclenché par un épuisement physique et émotionnel sévère, contraint l'entreprise à une gestion de crise improvisée en son absence. Le diagnostic établi a posteriori évalue le début de l'épuisement réel à près de dix-huit mois avant l'arrêt — soit environ au moment où la croissance de l'entreprise atteignait son rythme le plus soutenu, et où, de l'extérieur, tout semblait aller au mieux.

> **La leçon de ce cas**
>
> *La réussite visible de l'entreprise n'a donné, à aucun moment, un signal d'alerte sur l'état de sa dirigeante — au contraire, elle l'a masqué. Les indicateurs de performance de l'entreprise et l'état de santé de qui la dirige peuvent évoluer en sens totalement opposés, sans que rien dans le pilotage habituel ne le révèle.*

08. Grille d'auto-diagnostic

Comme pour la grille sur l'isolement décisionnel, cette évaluation n'a de valeur que renseignée en toute franchise avec soi-même.

#	Question — répondez en toute franchise
1	Avez-vous constaté, ces derniers mois, une baisse de plaisir dans des activités qui vous en procuraient auparavant ?
2	Votre sommeil s'est-il dégradé de façon durable, au-delà d'épisodes ponctuels ?
3	Réagissez-vous avec une irritabilité disproportionnée à des imprévus mineurs ?
4	Avez-vous le sentiment que rien de ce que vous accomplissez n'est jamais suffisant ?
5	Présentez-vous des manifestations physiques récurrentes (fatigue, douleurs, troubles digestifs) sans cause médicale identifiée ?
6	Avez-vous renoncé, ces derniers mois, à des temps non productifs que vous vous accordiez auparavant ?

Interprétation

Plus de trois réponses positives justifient une attention rapprochée — idéalement avec un professionnel de santé ou un accompagnement dédié, et pas seulement avec les leviers organisationnels présentés dans ce livre blanc. Une à deux réponses positives signalent une vigilance à maintenir, avant que les signaux ne s'accumulent davantage.

> **Une précision nécessaire**
>
> *Cette grille est un outil de sensibilisation, non un instrument de diagnostic médical. Elle ne remplace en aucun cas l'avis d'un médecin du travail ou d'un professionnel de santé, seul habilité à évaluer un état d'épuisement professionnel avéré.*

09. Trois leviers de prévention pour un dirigeant

Un tiers de confiance, hors organisation

Un espace régulier avec un coach, un pair extérieur ou un professionnel de santé au travail, dédié à l'état du dirigeant lui-même et non à la performance de l'entreprise, permet de repérer les signaux avant qu'ils ne s'accumulent au point de devenir visibles de l'extérieur.

Une délégation réelle, pas symbolique

La délégation affichée dans l'organigramme ne suffit pas si le dirigeant continue, dans les faits, à tout reprendre en direct. Une délégation réelle suppose d'accepter un niveau de contrôle réduit sur certains sujets — un renoncement souvent plus difficile pour un dirigeant fondateur que pour un dirigeant salarié.

Des rituels personnels protégés dans l'agenda

Inscrire dans son propre agenda, au même titre qu'un rendez-vous stratégique, des temps de récupération non négociables — et les traiter avec la même rigueur que n'importe quel engagement professionnel — reste l'un des leviers les plus simples et les plus souvent négligés.

> **Ce que ces trois leviers ont en commun**
>
> *Comme pour l'isolement décisionnel, aucun ne repose sur la seule volonté du dirigeant de « faire attention ». Chacun installe une structure — un rendez-vous récurrent, une délégation actée, un créneau protégé — qui tient dans la durée, y compris dans les périodes où la vigilance individuelle faiblit.*

10. Conclusion — Refermer la boucle : CODIR, isolement, épuisement

Ces trois livres blancs racontent, sous trois angles différents, la même histoire. Un CODIR se délite en silence, des mois avant que les chiffres ne le révèlent. Cette rupture trouve souvent sa source dans un dirigeant qui décide seul, faute d'espace pour partager le poids de ses arbitrages. Et ce même dirigeant, à force de porter seul cette charge, s'épuise à son tour en silence — jusqu'à ce que l'épuisement devienne, lui aussi, visible de tous, et coûteux pour l'entreprise entière.

Le fil conducteur des trois documents est identique : ce qui compte le plus dans la durée de vie d'une organisation ne se lit ni dans son bilan, ni dans son organigramme, mais dans l'état réel — relationnel, décisionnel, humain — de ceux qui la dirigent.

Prendre soin de la santé de son comité de direction, de la qualité de ses arbitrages et de l'état de son dirigeant n'est pas un supplément d'âme managérial. C'est, tout simplement, l'un des investissements les plus rentables qu'une organisation puisse faire — parce qu'il porte sur ce qui produit tout le reste.

À propos de NL PROJEKT

NL PROJEKT accompagne les dirigeants et les comités de direction dans le diagnostic et la régulation des dynamiques organisationnelles qui échappent aux tableaux de bord classiques — continuité stratégique, vulnérabilité organisationnelle et solidité du collectif dirigeant, y compris de ceux qui le portent.

L'accompagnement s'appuie sur une approche structurée, combinant diagnostic confidentiel, temps de régulation collective et mise en place de rituels de gouvernance durables, pour transformer une alerte en plan d'action concret.

> **Échanger en toute confidentialité**
>
> *Prenez rendez-vous avec un consultant associé pour évoquer, sans engagement, votre propre situation ou celle de votre comité de direction. contact@nlpkt.com — www.nlpkt.com*