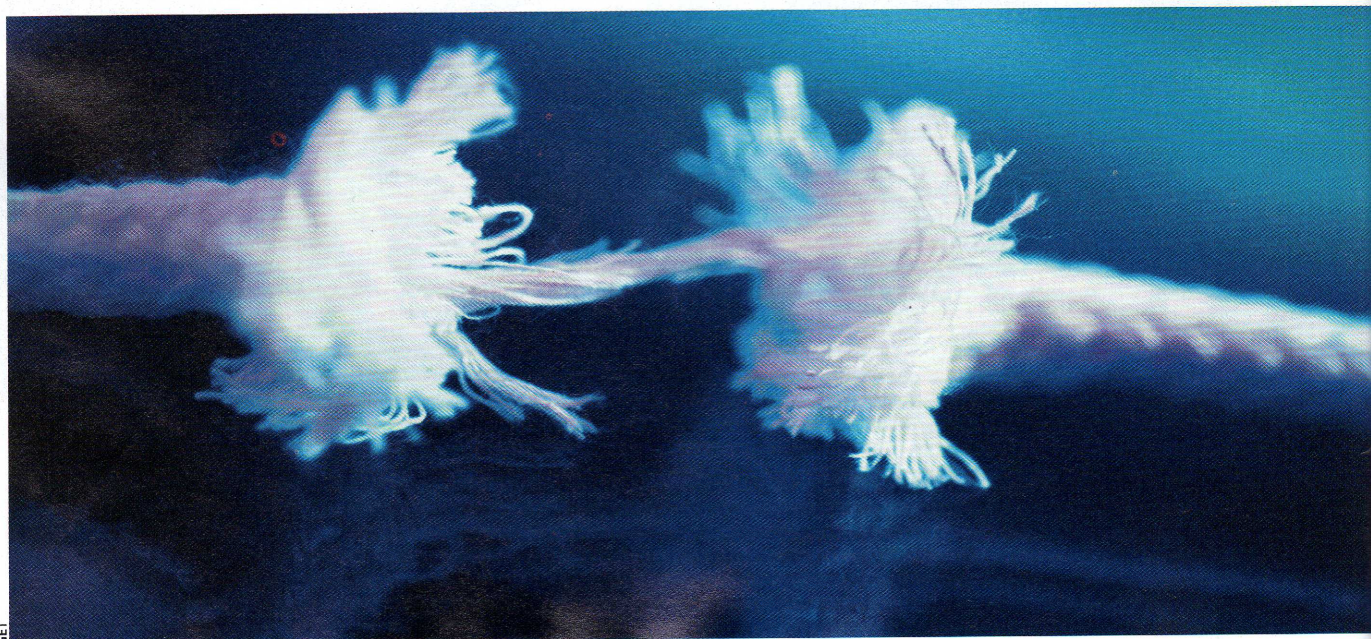


L'entreprise engendre un fléau dont elle est elle-même victime

Burn-out: tous res p

Pour Marie Chatelle et Katelijne Simonis, le burn-out a ceci de paradoxal qu'il est engendré par un système – l'entreprise – au détriment de ce même système. Heureusement pour tous, il est possible d'enrayer ce mécanisme insidieux...

Camille van Vyve



« L'augmentation des cas de *burn-out* dans les entreprises nous inquiète profondément », clament en cœur Marie Chatelle et Katelijne Simonis, toutes deux coaches certifiées. « Et même si nous accompagnons des personnes qui en souffrent, nous sommes convaincues qu'il est nécessaire d'aborder le *burn-out* d'une façon plus globale, systémique. » Pas question donc de chercher des coupables : ce qu'il faut avant tout, c'est comprendre les mécanismes qui conduisent au *burn-out*, pour pouvoir ensuite mettre en place une culture d'entreprise propice à une saine performance.

UN FLÉAU À LARGE SPECTRE

« Le *burn-out* se manifeste par un épuisement à la fois physique, émotionnel et mental qui fait perdre à sa victime toute faculté d'adaptation », explique Katelijne Simonis. Résultat d'une période de stress prolongée dans le contexte professionnel, le *burn-out* survient de façon totalement insidieuse. « Il touche généralement les travailleurs les plus performants et les plus engagés, à tel point qu'ils en oublient d'écouter et d'exprimer leurs propres besoins », enchaîne Marie Chatelle. « Au bout du compte, ils se retrouvent littéralement "consommés de l'intérieur", incapables de récupérer une quelconque énergie. » Et si le *burn-out*

constitue une épreuve très difficile à surmonter pour celui qui en souffre, il handicape aussi très fortement l'ensemble de son entourage :

- ▶ ses collègues, qui doivent dans un premier temps gérer la présence d'une personne inefficace, et dans un second temps, endosser une charge de travail supplémentaire ;
- ▶ ses proches, désarmés face à une personne qu'ils ne reconnaissent plus et qu'ils aimeraient aider, sans toutefois savoir comment ;
- ▶ son entreprise, qui doit supporter le coût de son improductivité et ensuite son absence prolongée – lorsqu'on ne parle pas de licenciement.

responsables

UN CERCLE VICIEUX

Prenez une conjoncture économique difficile, une culture d'entreprise qui prône toujours plus de performance, une concurrence sévère, des managers trop débordés pour gérer l'humain ou trop centrés sur eux-mêmes, des employés qui n'osent pas – ou plus – se fixer des limites parce qu'ils sont convaincus qu'ils doivent être les meilleurs en toute circonstance... Et vous obtiendrez les ingrédients du système infernal générateur de *burn-out*. «Chacun y a sa part de responsabilité», pointe Marie Chatelle, «et le rôle le plus compliqué est sans doute celui du manager, censé repérer les signes avant-coureurs alors qu'il est lui-même en proie au stress et qu'il le répercute indéniablement sur ses collaborateurs.» Comment peut-il gérer cette ambiguïté? «En prenant le temps!», s'exclame Katelijne Simonis. «Le temps d'interagir avec son équipe, de recevoir et de donner du *feed-back*, d'écouter ses propres besoins pour mieux comprendre ceux des autres... On a tort de croire que la rapidité engendre la performance.»

CONJUGUER BIEN-ÊTRE ET PERFORMANCE

«Pour exister, l'entreprise doit être performante», affirme Katelijne Simonis. «Mais cette performance ne peut être atteinte de façon durable que si elle a un sens pour tous les collaborateurs.» Pour donner une signification à son action, une entreprise devrait suivre les cinq lignes directrices suivantes selon les deux coaches.

1 Oser faire confiance: lâcher le contrôle absolu et accorder un espace d'autonomie à ses collaborateurs par une politique de délégation qui se base sur le potentiel de compétences de l'indi-

vidu; mettre en place une culture du droit à l'erreur qui favorise la prise de risque et l'innovation.

2 Savoir gérer les relations interpersonnelles: créer une culture qui permette de formuler autant les points positifs que les critiques sous forme de pistes d'amélioration; rechercher des solutions sans perdre d'énergie à pointer un fautif.

3 Obtenir l'adhésion des collaborateurs: partager la vision de l'entreprise de manière explicite et claire afin que chacun puisse faire le lien avec sa vision personnelle et développer ainsi un sentiment d'appartenance à son équipe et à l'organisation; vivre les valeurs sous-tendues par cette vision; permettre autant que possible la participation des collaborateurs aux décisions qui les concernent et accepter des opinions autres que les siennes.

4 Permettre à chacun d'assumer des responsabilités: élargir autant que possible l'autonomie des collaborateurs; reconnaître et récompenser les performances; permettre la formation et le développement personnel.

5 Être «orienté résultats»: fixer des objectifs clairs et réalistes, individuels et collectifs; reconnaître et fêter les succès.

FAIRE PREUVE DE RECONNAISSANCE

Pour Marie Chatelle et Katelijne Simonis, l'absence de signes de reconnaissance est l'un des torts de l'entreprise les plus préjudiciables au bien-être des travailleurs. «En tant qu'êtres

humains, nous avons trois besoins fondamentaux», pointe Marie Chatelle. «Nous devons être stimulés, contribuer à une cause qui a du sens à nos yeux, et surtout, être reconnus pour cette contribution.» Il ne s'agit évidemment pas d'encenser ses employés à tout va. «L'objectif n'est pas de répéter à quelqu'un qu'il est formidable et que tout le monde l'apprécie, mais d'établir une relation authentique avec ses collaborateurs pour pouvoir leur communiquer un retour sur leur travail, tant positif que négatif, dont ils ont besoin pour être performants», conclut-elle. ■

www.mariechatelle.net - www.simonisconsulting.be

Kateljne Simonis-Boon (à gauche) est co-fondatrice et administratrice de PME spécialisées en communication d'entreprise et en coaching.

Marie Chatelle (à droite) a passé 16 ans en entreprise, d'abord comme manager IT et ensuite comme manager d'une équipe de support produits et ventes. Toutes deux sont certifiées en coaching, *team-building* et mise en intelligence collective des organisations (pédagogie CT, Vincent Lenhardt).

