

>> Jeudi 12 avril 2018

Burnout: prévenir vaut mieux que guérir!

>> Animée par Joachim Fernandes, président de la section VD de la SAQ, avec une trentaine de participants, une conférence intéressante et fort animée a été tenue par Daniel Held, Dr. Sc. Econ., ancien directeur RH et fondateur de la société PIMAN, qui accompagne les entreprises, les équipes et les individus dans leurs démarches de changement, par Daniela Iorgulescu, conseillère développement et évaluation du personnel chez PIMAN, membre du bureau de la section SAQ-Vaud et par un ex-CEO, « survivant » d'un burn-out.

Dans tout le monde occidental, on fait face à une croissance exponentielle des cas de « stress au travail », de « syndrome d'épuisement professionnel » ou de « burnout ». Identifiées depuis la fin des années 70, ces problématiques psychosociales ne sont toujours pas reconnues par la SUVA comme maladies professionnelles. Les coûts pour la société sont difficiles à quantifier précisément, on les estime en Suisse à près de 8 milliards de francs et ils occasionnent plus de 50 % des journées d'absence de travail.

Pourquoi cette explosion de cas?

Les raisons en sont multiples: D'un côté, le monde économique devient plus global, plus connecté, plus compétitif, donc plus exigeant et incertain, conduisant à un management dans les entreprises pour qui la performance occupe une place centrale. De l'autre côté, les individus, qui ont connu le confort, des études de qualité, les bienfaits des nouvelles technologies, ont des attentes fortes envers la vie et leur travail. Mais ils ne trouvent plus le même sens au travail, subissent les pressions et exigences et démontrent une

résilience un peu plus faible que les générations précédentes.

En d'autres termes, des exigences accrues se confrontent à des vulnérabilités et attentes plus élevées du côté des individus. A cela s'ajoutent des injonctions paradoxales de plus en plus nombreuses dans nos organisations, entre conformisme et innovation, entre obéissance et initiative, responsabilité individuelle et collaboration transversale, ...

De plus en plus d'individus – managers et collaborateurs – subissent ainsi les pressions de l'environnement et se laissent mettre « dans le rouge » (stress intense). Ils se mettent alors en danger de deux manières: d'une part, en subissant un stress fort,

qui peut perturber leur équilibre personnel et psychologiques et leur santé; d'autre part, en montrant à l'évidence les limites de leurs schémas comportementaux – nous en avons tous – en faisant plus de la même chose, donc en se mettant soi-même en difficulté.

Daniela Iorgulescu, dans son intervention, a présenté quelques exemples de profils particulièrement exposés au burnout: Le perfectionniste, qui veut tout maîtriser; L'altruiste, qui veut répondre à tout prix aux attentes; L'ambitieux, qui veut prouver sa valeur; Le blindé, qui est en sur maîtrise émotionnelle; Le tenace, qui ne lâche rien avant d'être arrivé; Le manichéen, qui voit la vie en noir et blanc (valeurs fortes). Elle a illustré ceci par des exemples, en s'appuyant sur le questionnaire de personnalité que PIMAN utilise et met à disposition de tous les spécialistes intéressés, qui permet le mieux de prédire le succès professionnels comme les risques d'épuisement. Ce questionnaire est reconnu mon-

dialement comme le plus puissant, le plus subtil et le mieux adapté au 21^{ème} siècle. Il s'agit de Wave™, de Saville Assessment [1].

Comment éviter les ruptures?

Les organisations peuvent contribuer à prévenir les ruptures de toute nature, en veillant à ce que les collaborateurs soient occupés dans un rôle qui correspond à leur talent (plutôt que de chercher à faire entrer les gens dans un rôle qui parfois ne convient pas), en développant des politiques et des stratégies qui permettent d'intégrer (et pas d'opposer) performance et bien-être, en s'assurant de disposer de leaders qui comprennent comment valoriser les talents individuels et générer de la force collective, en proposant des espaces de confiance qui permettent en toute sécurité aux individus en difficulté de chercher de l'aide à temps.

Les individus pour leur part ont tout intérêt à devenir davantage acteurs de leur carrière et de leur vie. Pour cela, il est fondamental qu'ils connaissent et acceptent leurs talents, leur puissance, mais aussi leurs limites et leurs freins, comprennent leurs schémas comportementaux et leurs peurs. Et sur cette base, qu'ils définissent un projet professionnel, qui donne un sens à leur vie professionnelle et leur permette d'en garder le contrôle.

Comment se manifeste le burn-out et comment s'en relever?

Le témoignage de M.N, ancien CEO d'une Start-up, qui a lui-même vécu un burnout, fut l'un des moments forts de la

Littérature

[1] Partenaire pour la Suisse:

PI Management, www.piman.ch



>> Daniel Held



>> Daniela Iorgulescu

soirée. Il a expliqué les déclencheurs qu'il a vécu, les signes précurseurs qu'il a ignorés trop longtemps, notamment l'insomnie, les transpirations nocturnes, l'irritabilité, le manque d'attention, puis un beau matin ne plus réussir à se lever, à aller travailler, à entreprendre quoi que ce soit. Aussi le manque d'écoute et de prise en compte de ces signaux par l'entreprise. Il a ensuite explicité la période extrêmement difficile pour lui et pour sa famille qui a suivi, l'importance d'un accompagnement professionnel de qualité pour comprendre ce qui s'est produit. Il a montré ensuite ce que cela signifie de devoir reconstruire pas à pas ses capacités physiques, intellectuelles et émotionnelles, et insisté sur le temps considérable que cela prend. Puis il a parlé de la difficulté de retourner au travail, en reprenant progressivement confiance et en apprenant à éviter ou à gérer autrement les situations qui ont provoqué la «chute». Un changement d'emploi voire d'entreprise semblerait souvent idéal, mais n'est pas toujours possible lorsqu'on est loin d'être en possession de tous ses moyens.

Prévenir vaut mieux que guérir

Ce témoignage, plus que toute théorie, a confirmé combien prévenir vaut mieux que guérir. Des solutions existent. Restent à développer la prise de conscience et à développer des outils et solutions permettant une prévention efficace, autant dans les organisations que par les individus potentiellement concernés.

Texte: Daniel Held

Photos: Pierre Rosset

Architecture, urbanisme et tourisme

>> Dans le cadre de son assemblée générale annuelle, la section valaisanne SAQ a eu l'honneur d'être accueillie dans les murs de l'hôtel 4 Vallées sis au milieu du complexe touristique «Mer-de-glace» à Haute-Nendaz.

Suite aux divers points statutaires de l'assemblée générale, trois orateurs se sont succédé afin de présenter leurs projets.

L'aménagement paysager

Arnaud Michelet, architecte-paysagiste, a présenté les différentes visions de développement du cœur de la station de Haute-Nendaz, en lien avec la durabilité et la mobilité douce. En effet, Nendaz, à l'instar d'autres stations alpines, doivent gérer de manière récurrente la problématique du stationnement et des véhicules à moteur au cœur du système «station». En développant une approche tournée vers la diminution des places de stationnement en surface et en permettant une circulation piétonne plus aisée, la station de Haute-Nendaz va engendrer une mue importante pour son développement urbain et paysager.

Arnaud Michelet, a montré les premiers aménagements déjà réalisés sur le plateau des Ecluses, place centrale libre de construction et lieu destiné aux loisirs, situé au centre de la station de Haute-Nendaz. Ces réalisations, simples, permettent aujourd'hui aux piétons de profiter d'un cheminement sécurisé, en dehors des voies de circulation routières, et d'aménagement de loisirs.

Complexe «Mer-de-glace»

Suite à cette présentation, Jean-Daniel Masserey, ingénieur-architecte et concepteur du complexe «Mer-de-glace», a illustré ce projet touristique d'envergure et qui fait la fierté de la station.

Situé au cœur même de la station, entre le plateau des Ecluses et le départ des remontées mécaniques, le complexe permet une visibilité des plus adéquate.

D'un coût avoisinant les 120 millions de francs suisses, le projet comporte une septantaine de logements en PPE (résidences secondaires), mais surtout un hôtel 4*. Le complexe a été réalisé afin que tous les logements soient intégrés au système hôtelier. Ce système permet une meilleure occupation touristique, tant par le propriétaire que pour une location (commercialisation par l'hôtelier). Jean-Daniel Masserey est revenu sur les opportunités, les risques, les écueils mais surtout le bonheur de la réalisation de cet impressionnant et magnifique outil touristique.

Logiciel de gestion des documents

La dernière présentation ne se réfère plus à Haute-Nendaz et encore moins à la construction, mais au nouvel outil informatique et la réalité de la numérisation des entreprises.

Pierre Balet, co-fondateur de la start-up Board Management Systems SA, présente un nouvel outil informatique destiné aux entreprises et aux administrations. Cet outil d'aide à la gestion des tâches permet une intégration totale des documents sous forme numérique.

Cet outil est déjà utilisé par de grandes sociétés valaisannes, comme TéléVerbier, Garaventa ou des administrations communales, comme celles de Riddes ou Martigny-Combe.

Eric-Alain Balet, administrateur de TéléVerbier, vient expliquer les avantages indéniables pour sa société et illustrer par des exemples de gestion quotidienne des tâches.

Visite du complexe hôtelier

Cette fin d'après-midi fut très intéressante et enrichissante pour les participants et fut ponctuée par une visite guidée de l'hôtel des 4 Vallées et du funiculaire reliant le plateau des Ecluses au départ des remontées mécaniques. Funiculaire fruit d'une collaboration tripartite entre le complexe Mer-de-glace, la Société des remontées mécaniques et la Commune.

La soirée s'est achevée, comme il est de tradition en Valais, par un succulent apéritif.

La SAQ remercie encore tous les intervenants et les participants.

**Texte:
Yves Balet**