

Comment ne pas s'épuiser au travail ?

Valérie COMMARET – juin 2015

J'ai l'intime conviction que la vie en entreprise peut être épanouissante et ce qui m'anime est de venir en soutien des cadres et des dirigeants pour leur permettre de concilier efficacité et santé au travail, vie professionnelle et vie personnelle.

Or d'après les propos de Bruno Lefebvre, psychologue clinicien, le burnout est la **maladie de la reconnaissance** plus encore que la maladie de la charge excessive de travail.

Cet article se situe dans cette perspective en s'appuyant sur le modèle de transformation des relations de l'américain Will Schutz.

Plus précisément, je déclinerai, à tous les niveaux de la relation proposés par ce modèle (comportement et attitudes, sentiments vis-à-vis des autres, et relation à soi-même), différentes natures de besoin qui peuvent nous animer, notamment en matière reconnaissance.

La nature du **lien** que nous avons avec les personnes importantes de notre entourage est en effet déterminante dans notre épanouissement et notre paix intérieure, et elle dépend du lien que nous entretenons avec nous-même, que l'on appelle **estime de soi**.

Les **situations concrètes** évoquées montreront quel **risque en matière d'épuisement** présente le fait de ne pas répondre à ses besoins, et quel chemin de développement cela peut ouvrir, pourquoi pas avec l'aide du coaching.

Je regarderai à chaque fois la **dimension individuelle et la dimension de l'équipe** avec la posture spécifique du manager : comment celui-ci peut éviter les situations problématiques pour lui-même, et également pour les membres de son équipe ?

I – L'authenticité est le grand simplificateur des relations

1) Est-ce que j'ose dire mes difficultés aux autres ?

Le coaching illustre cet espace de parole confidentiel, sans jugement, qui permet à une personne d'explorer ses besoins, ses ressources et les solutions qu'il peut mettre en œuvre.

Ce simple espace constitue déjà une prise de recul et une soupape précieuses !

« C'est par le langage, la parole, que le client passe d'une sorte d'expérience brute à une expérience plus consciente, faisant vraiment partie de lui-même. La parole adressée à celui qui écoute lui permet de mettre des mots justes afin de clarifier, approfondir et s'approprier ce qu'il vit. En se disant, le client se révèle à lui-même, il se comprend, s'accepte et ainsi est capable d'influencer sa propre vie (...) Paradoxalement, le plus court chemin de soi à soi-même passe par l'autre », selon Jacques POUJOL¹.

Je complète ce point par une référence biblique très opportune, avec David qui dit dans le Psaume 32 : « *Tant que je me suis tu, mes os se consumaient* ». Les os dans la Bible renvoient véritablement à l'essence de la personne. C'est dire l'effet destructeur, à l'extrême, de la souffrance gardée à l'intérieur de soi !

A l'inverse, les mots peuvent avoir un véritable pouvoir de guérison. Notamment, ils permettent de mettre une distance entre ce qui fait mal et le comportement choisi pour répondre à cette souffrance, et d'ouvrir un espace pour que de nouvelles perspectives émergent.

¹ D'après « L'accompagnement psychologique et spirituel : Guide de relation d'aide » de Jacques POUJOL

Par exemple, reconnaître et accepter sa tristesse d'avoir été tenu à l'écart d'un projet permet déjà de la relativiser, de voir sa propre responsabilité et d'imaginer comment pouvoir en être à nouveau partie prenante si c'est important.

Enfin, dire nos difficultés, nos besoins, c'est montrer à l'autre notre confiance, lui permettre de nous connaître et de faire son possible pour nous satisfaire.

Gardons-nous de penser que l'autre doit tout deviner, mais faisons plutôt nôtre l'affirmation suivante : « **Tout ce qui n'est pas dit n'est pas su !** ».

Quel dommage ! D'autant que si l'on élargit à la relation d'amitié, d'après Montaigne² : « Dans la véritable amitié, celui qui donne est l'obligé », car il est heureux de pouvoir aider son ami ou lui faire plaisir !

En équipe, il est essentiel aussi d'ouvrir un espace dans lequel la parole de chacun peut être **entendue sans être jugée**. Cela peut être au démarrage d'une réunion, à l'occasion d'un séminaire.

Trois questions tellement simples ... et inhabituelles :

"Avec quoi j'arrive ? Qu'est ce qui s'est passé d'important pour moi depuis notre dernière rencontre ? Qu'est-ce que j'attends de ce moment de travail ensemble ?"

Ce n'est pas compliqué, il n'est pas nécessaire d'être un ingénieur émérite pour avoir trouvé ces questions. Ce qui n'est pas donné à tous en revanche, c'est **d'accepter d'entendre en étant véritablement centré sur l'autre et non pas sur ses propres préoccupations et peurs**. Rester tranquille, sans se sentir attaqué, sans se justifier, minimiser ou moraliser. Simplement accueillir. Par la suite viendra le temps de faire préciser par l'autre **sa demande** et de chercher, ensemble, des solutions. Ou peut-être pas. Car souvent, dire en étant entendu suffit pour reprendre des forces et repartir de l'avant.

Cette ouverture au bon moment évite bien des incompréhensions, des interprétations, des tensions, voire des blocages inexpliqués, et fortement consommateurs d'énergie négative !

Or c'est la responsabilité du manager de créer ce climat, de permettre qu'un temps soit dédié à l'écoute, et de travailler sur lui-même pour pouvoir **gérer cet espace positivement, y compris pour lui-même**.

Et c'est d'autant plus important que créer les conditions pour l'accueil des fragilités, des émotions, des craintes et des désaccords, est l'une des conditions de la performance. Car comment remédier à une difficulté qui n'est pas exprimée ? Comment éviter le risque de prendre une mauvaise orientation, de surestimer les compétences et ressources disponibles, de sous évaluer des contraintes externes ... ?

Ainsi, paradoxalement, une **plus grande vérité dans les relations** amène un accroissement de la performance, car elle **libère l'énergie**, et notamment l'énergie créative pour trouver des solutions.

Ces propositions se heurtent à un frein culturel et psychologique qui se résume par ce message contraignant (dit *driver* en Analyse Transactionnelle) : « Sois Fort ». Il est en effet communément admis qu'il est nécessaire de cacher ses faiblesses, de se maîtriser et de faire comme si tout allait bien. Face à cela, le droit d'être vrai et ses bénéfices ont avantage à être réaffirmés, que ce soit pour un individu ou au sein d'une équipe de travail.

² « Si, en l'amitié de quoi je parle, l'un pouvait donner à l'autre, ce serait celui qui recevrait le bienfait qui obligerait son compagnon : car cherchant l'un et l'autre, plus que toute autre chose, de s'entre-bien faire, celui qui en prête la matière et l'occasion est celui-là qui fait le libéral, donnant ce contentement à son ami d'effectuer en son endroit ce qu'il désire le plus ». Michel de MONTAIGNE

2) Suis-je à l'aise pour résoudre les conflits ?

La colère éprouvée contre une personne qui nous a causé du tort, si elle n'est pas justement exprimée, se transforme petit à petit en amertume voire en haine, ou bien, si elle est retournée contre soi, en dépression.

Faute de savoir comment s'y prendre, beaucoup de personnes renoncent à exprimer ce qui les a blessées. Encore plus dans le domaine professionnel, où les émotions sont rarement évoquées par crainte de conséquences dommageables.

Or comme l'exprime Will Schutz, **l'authenticité est le grand simplificateur des relations**.

En effet, que d'énergie gaspillée à ne pas dire sa vérité, sans pouvoir s'empêcher de la laisser entendre, quelle tourmente intérieure, quel temps passé à ruminer, quel dommage pour soi et parfois aussi pour l'autre !

Et si, à l'inverse, on exprime sa colère – parfois nécessaire face à l'injustice ou la méchanceté –, mais après avoir trop attendu, l'emportement peut devenir une force incontrôlée, avec son lot de conséquences et de souffrances préjudiciables.

Pouvoir verbaliser son reproche n'est pas facile. Cela demande tout d'abord d'analyser ses réticences, parfois liées à son histoire personnelle. Cela nécessite aussi de comprendre vraiment ce qui nous agite, les films que nous nous faisons, les émotions activées, les peurs soulevées.

Et puis savoir comment dire, à quel moment.

Enfin, définir ce que l'on va choisir de dire, en fonction du niveau de confiance que l'on a avec la personne : les faits, l'émotion qu'ils ont suscité, les interprétations et craintes qui ont surgi, ce que l'on va demander à l'autre pour réparer ou améliorer la situation.

Le but d'un accompagnement ici peut être d'accompagner la personne pour **rétablir une relation juste avec l'autre**, ce qui passe souvent par une relation plus juste avec soi-même.

Lorsqu'un conflit larvé perdure par exemple entre deux personnes d'une équipe, cela nuit à l'efficacité bien sûr, avec des répercussions sur l'ensemble du groupe. Le manager doit apprendre à gérer le conflit et ne pas le laisser s'enliser. C'est ce que l'on appelle, en coaching, la régulation.

Or même si la gestion de conflit a ses techniques, elle renvoie bien évidemment le responsable à son propre rapport au conflit, et c'est là qu'il lui est important de se comprendre pour faire face à ces situations délicates en toute sécurité.

Il est utile également d'intégrer les aspects clefs d'une régulation : vérifier demande et accord des acteurs, poser un cadre de bienveillance et de confidentialité, permettre à chacun d'exprimer sa vérité en mode « je » sans chercher à répondre à l'autre, faire reformuler par chacun ce qu'il a entendu ...

Le coach peut guider le manager pour qu'il puisse par la suite **gérer** de manière autonome les **besoins de régulation de son équipe**.

II – Est-ce que je choisis et détermine les dimensions importantes de ma vie ?

Quelle cohérence, quel sens ?

« Si je ne suis pas moi-même, qui le sera ?

Si je ne m'occupe pas de moi-même, qui le fera ? » Rabbin Hillel

A titre individuel, la réflexion sur son identité et le sens de son existence, chemin de toute une vie, prend souvent toute sa mesure au milieu de celle-ci. C'est le moment clef où chacun s'interroge pour savoir si son vécu professionnel comme personnel est en accord avec les dimensions plus personnelles de son identité, et si certains choix doivent être réorientés.

Car **ne pas être pleinement en accord avec soi** est l'une des sources importantes de burnout.

Vincent Lenhardt compare l'identité à une colonne vertébrale, pour montrer que si une vertèbre, une dimension de notre identité, n'est pas en cohérence avec le reste, cela crée un déséquilibre très perturbant.

Quelques exemples : Mes valeurs sont-elles en accord avec l'objet de l'entreprise pour laquelle je travaille, avec ce qui se vit dans mon équipe ? Mon métier et ma fonction correspondent-ils à ma personnalité, répondent-ils à mes besoins psychologiques, à mes talents uniques, à ce que je souhaite accomplir ? Ma vie est-elle accordée à mes aspirations spirituelles ? Les places respectives de ma vie personnelle et de ma vie professionnelle me conviennent-elles ? D'origine étrangère, suis-je à l'aise avec mon identité nationale ?

Le manque de réflexion sur soi présente le risque pour un responsable de surinvestir son pouvoir et ses attributs (intitulé de poste, statut social, niveau de responsabilité, etc.) au détriment de la construction de son identité, telle la langouste dont la carapace compense son manque de colonne vertébrale.

C'est parfois le pépin de santé qui amène de la conscience sur ce que l'on peut qualifier d'**illusion de toute puissance**.

Oser son identité, **être authentiquement soi au-delà des définitions extérieures**, choisir son métier, identifier et s'appuyer sur **la sphère qui donne sens et cohérence à sa vie**, sont des préoccupations légitimes sur laquelle le coaching peut apporter un éclairage précieux, et cela passe par une ouverture à ses limites, comme à son potentiel.

La recherche de sens et de cohérence a également toute sa place au sein d'une équipe de travail. En effet, au cœur du **chaos ambiant**, le responsable doit devenir, d'après Vincent Lenhardt³, **porteur de sens** (donneur et accueilleur) grâce à la co création avec les autres de la vision partagée. Il s'agit de **construire et reconfigurer en permanence ensemble ce qui donne le sens de ce travail commun** : sa vocation, son ambition, ses valeurs, et leurs déclinaisons opérationnelles.

C'est cette co construction, dont chacun devient pleinement responsable, qui donne envie de se lever le matin pour aller travailler, et de se dépasser au service de ce projet. Il est important qu'elle fasse **rêver, vibrer** chacun. Et elle évite de tomber dans **l'écueil de la recherche de performance dénuée de sens**.

Pour passer au large de la spirale de toute puissance, l'équipe a besoin de se donner un certain **droit à l'erreur**, comme source d'initiative et d'apprentissage. Il est intéressant de passer d'une logique de réussite-échec, à une **logique d'essai-ajustement**. L'acceptation des limites individuelles et collectives fait passer le principe de réalité au premier plan, et en même temps impulse une dynamique de **recherche de progrès non culpabilisante**.

Dans cette optique, tous les membres de l'équipe se perçoivent comme **coresponsables**, à la fois de la construction du sens, et de la manière d'y parvenir. En cas de problème, se vivre tous à 100% responsables permet d'éloigner la tentation de chercher un coupable ou un bouc émissaire, et de rechercher ensemble des solutions et améliorations dans une **énergie positive**.

III – Est-ce que je me sens inclus ?

L'un des besoins fondamentaux de tout être humain est de se sentir inclus.

Cela se traduit par un besoin, différent pour chacun, en matière de quantité de contacts. Certains en ont besoin de beaucoup, retrouvent énergie et enthousiasme dans le travail en commun, tandis

³ D'après « Les Responsables porteurs de sens », de Vincent Lenhardt, initiateur du coaching en France en 1988

que d'autres se contentent de moins et se ressource dans une certaine intériorité. En prendre conscience conduit à respecter sa préférence et à rechercher les façons d'être davantage en accord avec celle-ci, pour bien **gérer son énergie**.

Exemples : prendre l'initiative d'organiser davantage de réunions/rencontres, ou au contraire privilégier dans une journée des espaces de réflexion personnelle plus importants.

Un manager sera vigilant à tout ce qui permet aux membres de son équipe de se sentir inclus, importants au sein du groupe, et pour cela il prendra en compte le **besoin de chacun en matière de quantité et nature de contacts** (oraux, visuels, physiques).

Concrètement, cela pourra se traduire par des choses toutes simples comme le salut du matin et du soir, mais également par la manière de gérer une prise de parole équilibrée et équitable en réunion, l'information appropriée de chacun sur ce qui se passe dans l'équipe et dans l'entreprise, la prise en compte de tous les apports : tout est sujet pour le groupe, même ce qui pourrait paraître anodin.

L'accompagnement d'une équipe peut mettre en œuvre différents ateliers permettant de mieux repérer les préférences de chacun.

IV – Est-ce que j'ai le degré d'impact et l'autonomie que je souhaite ?

Nous nous distinguons tous quant à l'impact que nous souhaitons avoir sur autrui, et quant à celui que nous acceptons de sa part.

Dans cette dimension de la relation, se joue la notion de leadership, institutionnel ou réel.

Il est précieux d'apprendre à se connaître à cet égard, non seulement parce que nous pouvons souhaiter ou non être en situation de management en fonction de notre préférence naturelle, mais également parce qu'il existe bien des façons d'impacter l'autre, et pas seulement par la fonction hiérarchique ! Etre positionné comme expert, dans une fonction support, ou encore dans un rôle médical ou social, en sont quelques exemples.

Il est possible qu'en n'étant pas tout à fait ajusté par rapport à cela, nous puissions nous enfermer dans une posture avec laquelle nous ne sommes pas alignés, et donc nous épuiser.

Etre en situation d'**impacter notre environnement à hauteur de notre préférence, déployer nos talents** et accéder à une certaine **autonomie** dans ce que nous réalisons, sont en revanche des facteurs déterminants dans notre épanouissement professionnel.

C'est au cœur du rôle du manager d'organiser le travail et la place de chacun pour qu'il puisse impacter les décisions et la vie de l'équipe à hauteur de sa préférence et sur les thématiques choisies de concert. Ainsi, chaque membre de l'équipe peut déployer ses talents et s'affirmer.

Concrètement, cela suppose plusieurs choses.

Tout d'abord, le manager sera attentif au degré d'autonomie de chaque collaborateur, afin d'adapter son **degré de délégation**, et de gérer ses inévitables **frustrations**. La montée en autonomie est un processus itératif, qui passe par différentes étapes qui ne sont pas toujours bien identifiées : la dépendance étape nécessaire d'acquisition d'un apprentissage, la contre-dépendance étape de confrontation, l'indépendance parfois qualifiée d'« autonomiste », l'interdépendance où projets partagés et soutien mutuel entre pairs sont prégnants, et l'alter dépendance dans laquelle se vivent pleinement toutes les relations.

L'important est d'être conscient des étapes, de ce que chacune apporte et de ce à quoi elle nécessite de renoncer, et surtout de vérifier que le processus ne reste pas bloqué à un certain stade et se situe bien dans un mouvement dynamique et épanouissant pour chacun.

Le principal facteur de blocage du dirigeant est souvent la représentation qu'il a de la nécessité pour lui de contrôler au maximum. Or paradoxalement, **plus on lâche le contrôle, mieux on contrôle**.

C'est sur ce facteur très puissant de la délégation, qui accroît fortement l'engagement et la responsabilité des acteurs, que s'appuie le mouvement contemporain des « entreprises libérées ».

Par ailleurs, un facteur clef est d'instaurer un climat dans lequel la **valorisation positive de chacun est large et généreuse**. C'est ce que l'on peut appeler aussi une économie d'abondance des signes de reconnaissances, et notamment des signes conditionnels, c'est-à-dire concernant ce que nous faisons. Ces signes spécifiques, authentiques et gratuits, conduisent à valoriser et renforcer nos points forts, et également à recevoir des propositions d'amélioration propices à nos apprentissages.

Par exemple, « j'ai beaucoup apprécié la façon dont tu as conduit ce projet, tu as su prendre en compte tous les avis, intégrer la complexité des paramètres et faire des propositions originales qui ont convaincu le comité de direction ».

Il est intéressant d'observer que certaines personnes préfèrent recevoir une reconnaissance en lien avec les réalisations et succès objectifs, tandis que d'autres s'attachent à la reconnaissance de leur implication et de leur engagement.

Enfin, il est nécessaire de créer les conditions pour que puissent **s'exprimer les avis et désaccords**. Car les informations qui proviennent de ces échanges sont nécessaires pour accroître l'efficacité de l'équipe et ses succès, et pour opérer les ajustements permettant d'équilibrer les pouvoirs et désamorcer les conflits potentiels.

Cela demande, en équipe, de mettre en place et de s'assurer de l'application de **règles et principes de fonctionnement**, dont le manager apprend à être le garant. Parmi les plus importantes : suspendre les jugements et faire part de ses besoins, montrer de la bienveillance, écouter et accueillir le cadre de référence différent de l'autre, chaque point de vue ayant de la valeur.

Mettre en place ces principes est essentiel et pas toujours facile, cela demande apprentissage et discipline. Mais c'est ce qui permet que les **avis divergents puissent s'exprimer sur la durée**, chacun pouvant ainsi impacter le travail de l'équipe en apportant richesse et valeur ajoutée.

V – Puis-je m'ouvrir à un degré suffisant, et être moi-même ?

Cette troisième dimension est relative à notre préférence en matière de dévoilement de soi. Certains apprécient des échanges en profondeur dans lesquels ils partagent leurs pensées, leurs idées, leurs émotions, tandis que d'autres préfèrent le faire à un degré moindre.

La finalité de ce dévoilement est de nous sentir appréciés des autres.

Or si nous nous ouvrons, ou si nous accueillons l'ouverture de l'autre d'une manière qui n'est pas en adéquation avec notre préférence réelle, cela suscite une **dépense d'énergie importante**.

J'ai le souvenir d'un ami coach qui a eu la révélation, au cours de notre formation commune, que son aspiration radicale était de vivre avec certaines personnes de son entourage des relations beaucoup plus ouvertes et intimes. Alors qu'il était d'un naturel assez réservé, il souffrait de retenir trop de choses en lui-même.

Un autre exemple concerne un dirigeant qui consacrait beaucoup trop de temps à l'écoute des autres, s'épuisant à terminer son propre travail le soir et la nuit.

Pouvoir avoir des partages approfondis au sein d'une équipe correspond souvent à une certaine maturité, cela nécessite du temps et l'instauration d'un climat de confiance, dans lequel chacun puisse se sentir **apprécié inconditionnellement**, c'est-à-dire avec ses qualités et ses limites.

On aborde là une autre dimension de l'économie des signes de reconnaissance, celle des **signes inconditionnels liés à qui nous sommes** et non plus à ce que nous faisons. Et là nous ne parlerons que des signes positifs, car les signes négatifs sont extrêmement dommageables et à bannir.

Exemple : tu es formidable, avec ta joie et ta bonne humeur quotidienne !

Ce climat est précieux car il permet d'être soi, et d'évoquer les blessures de telle sorte que pardon et réparation puissent permettre de repartir dans un élan sans cesse renouvelé.

Pour le responsable, cela interroge aussi sa volonté de développer une certaine proximité, pour que **l'important soit abordé et partagé par chacun selon son souhait**.

Exemple : si un membre de l'équipe perd un proche, quel accueil sera réservé à ce qu'il vit ? Passera-t-on très rapidement au « sujet suivant » par gêne, quitte à le laisser seul confronté à sa souffrance, ou bien ménagera-t-on un espace d'écoute et de solidarité, dont il sera libre de s'emparer ? Cela peut être aussi, dans un registre différent, le partage d'un échec.

Parvenir à un **climat d'empathie qui favorise l'ouverture et un collectif fort** passe souvent par une meilleure **connaissance les uns des autres**. Le coaching d'équipe peut être l'occasion de se connaître.

Apprécier l'autre dans sa différence peut se faire lorsque je le connais mieux, et qu'au lieu de percevoir, inconsciemment, sa différence comme une menace (de mon estime de moi), je la vois comme un enrichissement.

Il existe beaucoup de chemins pour cela. L'un d'eux pourrait être de mieux se connaître en matière de **préférence d'inclusion, d'impact et d'ouverture** comme évoqué précédemment.

Une autre manière serait de **connaître et respecter les préférences de personnalité**.

L'indicateur de personnalité MBTI, mondialement reconnu et basé sur les travaux du psychiatre Carl Jung, met en lumière les quatre dimensions de la personnalité, avec pour chacune deux polarités. Il a démontré que chacun de nous a une préférence innée pour l'une des deux polarités, c'est notre zone de confort, tandis que l'autre polarité constitue notre zone d'effort.

Lorsqu'une personne a pris l'habitude de rester dans sa zone de confort, et qu'elle n'est pas très agile dans sa zone d'effort, il est possible qu'elle soit stigmatisée, ou encore qu'elle porte sur elle-même un regard négatif. C'est d'autant plus vrai lorsque cette dimension de sa personnalité n'est pas « socialement désirable ».

Je prendrai deux exemples.

Une personne de préférence introversive se ressource dans la solitude. Le savoir permet aux autres de ne pas prendre ombrage de son comportement, de ne pas se sentir dénigrés parce qu'elle préfère déjeuner seule.

Les personnes qui s'attachent à la vision globale des concepts et des idées sont souvent tournées vers le futur et les nouvelles possibilités, et ce trait de personnalité est souvent très valorisé. Pour autant, les personnes qui s'attachent à une observation minutieuse des détails capitalisent sur les expériences passées et mettent souvent le doigt sur le point d'achoppement d'un projet !

Sans compter qu'à la longue, avoir un travail qui demande d'être en dehors de sa préférence naturelle et innée peut être pesant, très **consommateur d'énergie**. Cela demande un effort d'adaptation constant.

Un accompagnement peut consister à prendre conscience des ressorts de sa personnalité, à renouer avec certaines dimensions parfois « oubliées » au profit de dimensions attendues par son environnement, et à trouver les moyens d'être davantage en accord avec sa personnalité dans sa vie en général.

Au sein d'une équipe, les différences de personnalité et de fonctionnement sont de nature à créer des tensions dans les relations et la communication avec les collègues. Découvrir et comprendre les préférences des uns et des autres ouvre une compréhension différente. Cela évite de

culpabiliser parce qu'on est différent. Chacun peut se sentir mieux compris et de ce fait **percevoir les différences des autres comme autant de richesses**.

Par exemple : les personnes qui prennent des décisions rapides font avancer efficacement l'organisation, tandis que celles qui préfèrent garder plus longtemps les options ouvertes permettront de mieux prendre en compte le contexte changeant de l'environnement, et d'aboutir à des décisions davantage mûries. Une coopération intelligente entre ces personnes donne un équilibre précieux à une équipe de travail.

VI – Nos sentiments fondamentaux d'importance, de compétence et d'amabilité sont-ils positivement alimentés ?

1) Une quête insatiable ... car le terrain de jeu n'est pas le bon !

L'épuisement professionnel s'inscrit souvent dans une spirale de réussite. Le professionnel a de bons résultats, il voit ses responsabilités s'accroître de façon très (trop ?) rapide, et surinvestit son travail par rapport aux autres dimensions de sa vie. Les premiers symptômes apparaissent, ils ne sont pas écoutés ...

D'après Will Schutz, chacun de nous a trois **besoins psychologiques fondamentaux** dans notre relation aux autres : **celui d'être important c'est-à-dire d'exister aux yeux des autres, celui d'être compétent et celui d'être apprécié**. Il est intéressant de « disséquer » ainsi notre relation aux autres car cela permet souvent de comprendre nos motivations profondes. Nous construisons très tôt notre « scénario de vie », nos décisions précoces sur la manière dont nous pensons devoir agir pour nous défendre contre ce qui nous menace, et obtenir la satisfaction de nos besoins.

Par exemple, une personne peut vouloir démontrer absolument sa compétence, car dans son inconscient elle pense que c'est sa seule façon d'exister au regard des autres, ou encore d'être aimée. Or tant qu'elle n'a pas mis à jour ce schéma, certes utile dans certains cas, elle s'épuisera à vouloir continuellement être reconnu compétente, **sans pour autant nourrir efficacement son besoin le plus essentiel**.

Le travail réalisé en coaching consiste tout d'abord à prendre conscience de son fonctionnement, de ses besoins profonds, et à imaginer les comportements qui vont y répondre avec plus d'efficacité.

Quelques exemples : faire des demandes appropriées aux autres pour avoir un feedback sur ses compétences, développer des contacts choisis pour être plus visible dans son activité, prendre pleinement sa place en fonction de ses compétences, prendre le pari de la confiance et s'ouvrir auprès de personnes appréciées, refuser les jugements négatifs, se nourrir profondément de ce que l'on reçoit (cadeaux, affection, signes de reconnaissance etc.).

S'alléger de la pression que nous nous mettons pour réussir consiste aussi à remplacer les messages contraignants ou drivers, que nous avons intégrés comme des moyens efficaces pour nous en sortir, par des messages positifs.

Exemple : remplacer « sois parfait » par « je me donne le droit à l'erreur », « dépêche-toi » par « je me donne du temps et ne me dépêche que quand c'est nécessaire ».

D'après Will Schutz, ce qui pose problème dans les équipes, et qui est source d'épuisement, ce sont les tensions et les comportements rigides, liés à une quête insatisfaite de réponse aux différents besoins psychologiques fondamentaux.

Le responsable hiérarchique ne peut faire à la place de chacun des membres de son équipe le travail de réflexion et de développement nécessaire. Toutefois il peut prévenir l'apparition de difficultés en mettant en œuvre les actions visant à ce que chaque membre de l'équipe se sente **important, compétent et apprécié**.

Un accompagnement d'équipe consisterait à permettre à chacun d'identifier ses zones de sécurité et de fragilité, et de réfléchir à la manière dont ses besoins peuvent être nourris grâce à des comportements appropriés.

Quelques exemples : Ai-je besoin de beaucoup ou peu de contacts pour me sentir important et donc exister aux yeux des autres ? Ma préférence est-elle d'impacter plus ou moins significativement les autres et les projets pour me sentir compétent, de recevoir peu ou beaucoup de signes de reconnaissance conditionnels ? Un climat avec plus ou moins d'ouverture, de convivialité, voire d'intimité, et permettant d'être authentiquement soi, est-il nécessaire pour me permettre de me sentir apprécié ?

Il apparaît donc qu'une personne qui n'est pas nourrie au bon endroit peut se dessécher, s'aigrir, se mettre en position défensive et user ainsi ses forces. La prise de conscience de ses besoins, et de ses mécanismes de défense, la rendra plus attentive à certaines alertes et lui permettra d'y répondre réellement.

Ce travail est plus profond que ce qui a été mentionné précédemment, d'autant qu'il ouvre sur la possibilité de travailler la relation à soi. Cette exploration va aider à comprendre nos failles et nos forces en matière d'estime de soi, comme autant d'explications à nos comportements.

2) Traverser ses peurs pour mieux les dépasser

Le débordement des émotions est une source évidente d'épuisement, on l'a vu plus haut avec la colère, et j'aborde à présent la peur.

Nous avons tous la peur fondamentale et primaire de ne pas être à la hauteur, qui se décline d'après W. Schutz en trois peurs secondaires : peur d'être ignoré, peur d'être humilié, et peur d'être rejeté.

Ces peurs sont toutes liées à ce que nous percevons comme une menace de notre estime de nous-mêmes, ou un manque dans la satisfaction de nos besoins fondamentaux évoqués plus haut.

Confronté à la peur, soit je combats si je pense avoir les ressources pour faire face, soit je me replie, dans la fuite ou la paralysie. Dans ces deux derniers cas, je ne suis pas connecté à une énergie positive.

L'enjeu d'une démarche d'accompagnement est alors de rétablir une **capacité d'action et d'affirmation de soi**, grâce à davantage de conscience et de prise en compte des enjeux de la personne et du système dont elle fait partie.

Il est possible que soit mis à jour un système ou une personne toxique, qui pratique la manipulation et/ou les jeux psychologiques, avec une nécessaire prise de distance. Ou bien, plus fréquemment, que l'espace d'écoute permette au client de voir son problème sous un angle différent, ce qui va élargir pour lui le champ des possibles, la perception de ses ressources et de ses marges de manœuvre, et ainsi accroître sa liberté et sa responsabilité : « *Sur quoi je souhaite et je peux agir ?* »

Il va s'agir d'encourager la personne, d'évaluer avec elle les risques et ce qui peut la retenir, afin de libérer son énergie et sa capacité à prendre ses décisions et agir.

Enfin, il est intéressant d'intégrer la notion de récursivité à l'œuvre dans les systèmes, à savoir que chaque acte (managérial ou pas) est générateur d'une culture qui nourrit la personne en retour et lui permet d'être porteur du bien commun. Cela permet, me semble-t-il, d'être davantage connecté à sa puissance.

Une équipe peut être confrontée à une situation de peur collective, par exemple dans le cas d'un projet de réorganisation qui remet en cause son existence.

La démarche peut alors consister à permettre l'expression des peurs, à repérer les enjeux et mettre en place une dynamique collective pour être davantage en situation d'agir sur l'environnement plutôt que de le subir.

VII - Estime de soi et Comportement vis-à-vis de soi

Cette dernière partie concerne à présent la relation à soi-même, comme socle d'une estime de soi positive et d'un épanouissement professionnel sain. Cela ne concerne donc plus la relation managériale ou d'équipe, mais chaque personne face à elle-même. Cette relation à soi se décompose en trois parties.

1) Présence et vitalité

Notre présence à nous-même et notre **vitalité** sont symptomatiques de **l'importance que nous nous accordons à nous-même**.

Comme l'indique A. Goudsmet⁴, dans les moments difficiles et notamment de stress excessif, nous ne valons que par notre batterie la plus faible. Elle sera un signal d'épuisement, et aussi une ressource pour repartir de l'avant.

Si c'est le corps, nous serons attentifs au sommeil, à l'alimentation, au sport, à la respiration ...

Si le cœur est le plus sensible, nous privilégierons les moments amicaux ou amoureux. Nous apprivoiserons et exprimerons nos émotions.

Si la tête part en premier, nous mettrons l'accent sur ce qui donne sens à notre vie, ainsi qu'aux activités intellectuelles et ludiques qui vidant la tête de ses soucis : bridge, chant, bricolage, balade dans la nature...

2) Contrôle de soi et autodétermination

La manière dont nous nous contrôlons et dont nous déterminons notre vie révèle le **regard que nous portons sur nos compétences** et notre capacité à relever nos défis.

Si nous nous ressentons compétent, nous pouvons plus facilement nous affirmer et déployer nos talents. Nous pouvons choisir une direction avec l'assurance d'être capable d'y arriver.

Pour parvenir à cette confiance, nous saurons nous donner une abondance de signes de reconnaissance conditionnels positifs à nous-même, et nous saurons également accepter nos erreurs et ajuster nos actions.

3) Conscience de soi

L'écoute et la conscience de nous-même sont significatives de **l'amour que nous nous portons**, de la manière dont nous nous sentons en notre propre compagnie.

Cet aspect est très impactant sur notre capacité à aimer les autres.

Là aussi, il est à notre main de choisir de nourrir notre propre reconnaissance, par des signes inconditionnels positifs : « Merci à l'univers pour la merveille que je suis » !

⁴ D'après « L'Athlète d'entreprise », d'Alain GOUDSMET

Leviers de prévention de l'épuisement

1) L'importance des signaux faibles

Il est important de se soucier de **l'apparition de premiers symptômes** (manque d'entrain, démotivation, perte de sens, fatigue répétée, etc.). Car si l'on passe à un stade plus avancé de stress voire de burnout, les impacts sur la santé peuvent être graves, et la récupération très longue.

Au sein d'une organisation, comme en témoigne l'expérience d'ENGIE (ex-GDF SUEZ), il est possible de mettre en place un dispositif **d'attention collective aux signaux faibles**. Car lorsqu'une personne commence à perdre son humour, à avoir des tremblements, à avoir des absences au travail, à être moins concentrée, ... c'est souvent l'entourage qui s'en rend compte en premier. Si l'alerte est donnée suffisamment tôt, le travail en réseau entre le manager, le coach, la DRH, la médecine du travail et le ou les médecins traitants, peut résoudre la situation avant qu'elle ne dégénère.

2) Rompre l'isolement

La personne qui perçoit des signes d'alertes et se soucie de concilier épanouissement professionnel et santé dispose d'une **palette de chemins possibles**, qui ont tous leur valeur.

Selon sa propre analyse, sa sensibilité et sa demande, il est important qu'elle cherche à se faire soutenir par le professionnel le mieux placé pour appréhender ses difficultés : médecins (généraliste, psychiatre, médecin du travail, homéopathe, etc.), praticiens de la santé et du bien être (ostéopathe, sophrologue, naturopathe, étiope, énergéticien, etc.), experts des processus relationnels (coach, psychothérapeute, psychologue du travail, etc), voire de l'accompagnement spirituel.

Ce chemin, choisi, peut-être maintes fois réorienté, a tout son sens dès lors qu'il se déploie **au service de son projet de vie**.

3) Le coaching accélérateur de changement

Le coaching constitue une démarche préventive de l'épuisement en ce sens qu'il permet de redonner un élan et d'initier son chemin de développement personnel, en vue de réaliser son **projet de vie unique**, ce qui ne se fait pas en un jour : « *Pendant toute notre existence, nous nous rapprochons et nous nous éloignons du cœur de notre être, dans un va-et-vient permanent* » (Jacques Poujol)

Le coaching permet également d'établir, ou de rétablir, une **distanciation** par rapport aux problèmes, et des **conditions saines de relation et de collaboration**.

Centré sur le présent et l'avenir, il s'appuie sur la conviction que toute personne peut réaliser les changements qu'elle désire même sans revenir sur son histoire, simplement par la puissance de l'écoute, de l'encouragement, et bien sûr avec l'aide de certains éclairages théoriques et outils pratiques.

En effet, lorsque nous sommes conscients d'une nécessité de changer, cela ne se fait pas du jour au lendemain. Être accompagné permet de progresser **petit pas par petit pas**, de s'ajuster lorsque cela

ne fonctionne pas, et d'être **encouragé et challengé** sur ce chemin sur lequel les résistances ne vont pas manquer de se présenter, qu'elles proviennent de nous-même ou de notre entourage.

Mais comment cet encouragement peut-il être véritablement puissant ?

- ✚ En premier lieu parce que le coaching, selon la formulation de Vincent Lenhardt, s'appuie sur l'« **alliance des princes** », c'est-à-dire la capacité du coach de se mettre en contact avec son « Prince » (la partie positive de lui-même) ainsi qu'avec le « Prince » de son client. Car c'est en étant connecté avec sa propre partie positive, dans l'espace protégé par le contrat de coaching, que le coaché peut trouver des ressources infinies de croissance, et ainsi permettre aux solutions d'émerger vers un véritable changement au-delà de ses défenses et de ses blocages
- ✚ Egalement, grâce à **l'effet Pygmalion**⁵ bien connu en matière de pédagogie, cette prophétie auto réalisatrice qui consiste à influencer l'évolution d'un élève en émettant une hypothèse sur son devenir scolaire

C'est la combinaison de ces deux phénomènes qui permet de libérer l'énergie et de déclencher l'enthousiasme.

Mais attention, la relation d'aide ne vise pas à combler tous nos manques, mais à nous mettre en chemin pour **faire émerger nos désirs et notre puissance**, et **accepter nos fragilités** !

⁵ Pygmalion, sculpteur chypriote de l'Antiquité, a créé, d'après la légende, une statue de femme d'une telle beauté qu'il en est tombé amoureux. Ayant demandé aux dieux de donner vie à cette statue, la déesse Vénus l'a exaucé.