

# Le burnout du dirigeant



Tanguy della Faille

Family Business  
Transmission

► Une réalité méconnue qui a parfois des conséquences dramatiques.

**P**ardonnez-moi de n'avoir pas pu sauver l'entreprise." Ce sont les derniers mots de Joël Gamelin, dirigeant du chantier naval éponyme, qui décide de se donner la mort en décembre 2008, lorsque son entreprise est placée en redressement judiciaire. Il laisse derrière lui 120 salariés et 3 enfants. Plus récemment, le 4 mars dernier, le dirigeant d'une entreprise de construction se suicide en Alsace par immolation, suite aux difficultés financières de son entreprise. Ces faits divers ne sont pas des cas isolés. En France, un suicide tous les deux jours touche un patron, agriculteur ou artisan.

Les causes de ce fléau sont inhérentes à la fonction-même du dirigeant de PME. Investi d'importantes responsabilités sociales et financières, il est seul à devoir faire face. Le patron est souvent surmené, dort peu, ne prend pas de vacances, néglige sa santé... Lorsque les difficultés s'accroissent, il redouble d'efforts. Plus de 85 % des patrons déclarent venir au travail alors qu'ils sont malades. Un nouveau coup dur - démission d'un



collaborateur ou perte d'un client important - fait parfois déborder le vase, et c'est la descente aux enfers.

Ce sujet, longtemps tabou, fait à présent l'objet de recherches scientifiques, sous l'égide de l'Amarok, l'observatoire de la santé des dirigeants de PME. Son fondateur, Olivier Torrès, a largement contribué à faire connaître cette réalité et à en analyser les causes<sup>(1)</sup>. Il décèle les signes avant-coureurs du burnout du dirigeant : déception; s'étant tellement engagé lui-même, le dirigeant ne comprend pas que d'autres le soient moins; manque de sommeil : la fatigue s'ajoute aux difficultés déjà rencontrées et obscurcit le jugement, créant un cercle vicieux; lassitude : il en a marre, il veut tout arrêter.

Certains dirigeants sont alors tentés de céder leur entreprise. C'est évidemment le plus mauvais mo-

ment pour le faire. Comment convaincre un repreneur si l'on a soi-même perdu toute confiance ? Les engagements financiers qui ont été pris sont également un frein, car bien souvent l'actionnaire-dirigeant s'est engagé comme caution à l'appui des crédits bancaires octroyés à l'entreprise, ce qui est évidemment un facteur de stress supplémentaire.

En Belgique, il semble qu'il n'y ait pas de chiffres précis pour mesurer l'ampleur du phénomène. Mais une enquête menée en avril 2011 par l'ULG, auprès de 1161 dirigeants d'entreprises, débouche sur des constats similaires : temps de travail excessif : 42 % des répondants travaillent plus de 10 heures par jour; mode de vie déséquilibré : 60 % d'entre eux ne pratiquent aucune activité physique et 22 % dorment moins de 6 heures par nuit. Les

auteurs de cette enquête concluent que le tableau de la santé des dirigeants est relativement inquiétant et qu'ils sont dès lors des cibles privilégiées au burnout.

Que faire alors pour éviter que les choses aillent trop loin ? La parade principale consiste à briser la solitude du dirigeant. Se faire épauler par un associé ou un comité de pilotage, participer à un réseau, rencontrer des patrons qui vivent les mêmes difficultés, sont parfois des bouées de sauvetage.

Le coaching individuel peut également apporter une solution. S'agissant d'un professionnel, formé à l'écoute et souvent expérimenté dans la gestion de situations difficiles, le coach permet de recentrer le discours sur l'essentiel, de sortir le nez du guidon, et d'aider à prendre les décisions difficiles. Cela suppose bien entendu qu'un climat de confiance puisse s'installer.

Outre les mesures que l'on peut envisager pour résoudre la crise, c'est aussi le regard que l'on porte sur le chef d'entreprise qui doit changer. Coupables de la crise financière, profiteurs d'une fiscalité jugée avantageuse, insensibles au problème des salariés : trop souvent les patrons sont stigmatisés. Ils sont pourtant des personnes comme les autres, avec leurs atouts mais aussi leurs fragilités. La différence réside plutôt dans leur courage à se retroucher les manches, à prendre des responsabilités en s'impliquant personnellement. Même lorsqu'il échoue, un patron mérite le respect.

→ (1) Plus d'information sur [www.observatoire-amarok.net](http://www.observatoire-amarok.net)