

**Stop!**  
Changer l'entreprise

Le règne des «petits chefs» est révolu.

«L'entreprise ne doit pas être désignée comme la grande responsable du malaise des salariés. Elle doit composer avec une situation économique compliquée, surtout actuellement, souligne Patrick Mesters, mais elle doit davantage se préoccuper du bien-être de ses employés.»

Parce que c'est insupportable que des personnes en arrivent à se donner la mort à cause de leur job. Mais aussi car, dans la grande majorité des cas (moins dramatiques), le burn out d'un salarié a un coût exorbitant. «L'épuisement professionnel touche surtout les meilleurs éléments, ceux qui s'impliquent le plus dans leur travail. Leur absence est très préjudiciable», précise le spécialiste.

**Place aux leaders**

D'où l'importance de soigner l'environnement de travail mais de repenser aussi le management. Pour en finir avec les «petits chefs».

«Le management par la pression est totalement dépassé. La priorité est de faire en sorte que les entreprises ne soient plus dirigées par des managers qui se contentent d'appliquer les règles mais par des leaders qui défendent des valeurs, résume Patrick Mesters. Tout cela peut sembler simple et évident. Mais cela implique pour la direction d'accepter de se remettre en cause en faisant appel à un spécialiste extérieur. Le développement de la RSE (responsabilité sociale des entreprises) confirme que les acteurs économiques s'engagent dans cette voie, mais le chemin est encore long.»

Il est vrai qu'il est des arguments auxquels les dirigeants sont sensibles, comme celui-ci: selon une étude (Ozminkovski, en 1986), 1 dollar investi dans la prévention par une entreprise génère 4,5 dollars d'économies (baisse de l'absentéisme, meilleure productivité...).

F.B.

# Auto, boulot et moral à zéro

Le burn out fait des ravages

**Cynisme. Cerveau aux abonnés absents. Insomnie... Ce sont quelques-uns des symptômes des victimes de l'épuisement professionnel. Une maladie qui connaît un regain de forme avec la crise.**

**FABRICE BARBIAN**

Le taux d'absentéisme au sein d'une entreprise peut doubler lorsque les employés ont le sentiment que l'injustice règne. Six employés sur dix, à l'échelon de la planète, souffrent de stress au travail. La contamination de la grippe serait multipliée par quatre au sein des entreprises dont la hiérarchie ne serait pas suffisamment proche des salariés. Ce sont quelques exemples d'enseignements extraits de différentes études consacrées à la santé et au bien-être au travail. Le burn out ou épuisement professionnel, c'est l'un des symptômes les plus remarquables de ce malaise qui gagne certains salariés et dont l'issue s'avère parfois impensable.

«Le burn out est un état d'épuisement mental, physique et émotionnel grave. Différents types de symptômes le caractérisent: épuisement physique et intellectuel, augmentation de l'agressivité dans les rapports humains, désintérêt, cynisme, perte

de l'enthousiasme pour le travail... Le cerveau passe finalement aux abonnés absents. La mémoire fait défaut. Tenir une conversation est pénible. Défile alors un cortège de douleurs disséminées: allergies, douleurs, insomnies, excès de boissons, infections, fractures, accidents, cancers et dépression, dépendance aux anxiolytiques, à l'alcool, problèmes familiaux (enfants perturbés, mariage à la dérive) et parfois suicide», explique Patrick Mesters, neuropsychiatre et directeur de l'Institut européen d'intervention et de recherche sur le burn out, rencontré lors de sa venue à Luxembourg pour une conférence sur le stress et le burn out organisée par POG (association regroupant des responsables RH) et IFMA (International Facility Management Association).

Pour information, les experts estiment qu'il serait à l'origine de 400 suicides liés au travail, par an, rien qu'en France.

**Pour remonter la pente**

Le burn out est d'une certaine manière l'explosion d'un malaise qui couve souvent depuis longtemps. Il survient après de longs mois ou années d'exposition à des situations à haute densité stressante. Du même coup, ce ne sont pas quelques jours de congé ou adopter les grands principes de la méthode Coué qui vont y changer quoi que ce soit.

«De la même manière, quitter son emploi et postuler ailleurs dans l'urgence est, sauf exception,



Photo: Pierre Matgé

Patrick Mesters est le directeur de l'Institut européen d'intervention et de recherche sur le burn out

une erreur. Le premier interlocuteur est le médecin de famille. S'il est sensible à l'écoute, il joue un rôle important car il aide à faire la différence entre la part des plaintes qui relève d'un problème de santé physique et celle qui correspond à une souffrance psychologique. Un bilan de santé général est souvent souhaitable. Le médecin est à même de proposer un arrêt de travail, ce que le candidat au burn out refuse régulièrement sous le couvert de motifs variés. Le psychologue ou le coach qui aide à réintégrer le milieu du travail, après avoir aidé à analyser les stratégies professionnelles qui, jusqu'alors, avaient conduit au succès et qui se révèlent soudain destructrices, sont également des partenaires susceptibles d'aider le salarié à renouer avec lui-même», explique le spécialiste.

Mais encore faut-il que l'entreprise accepte, elle aussi, de se remettre en cause en revoyant ses méthodes de travail et surtout de management.

Dans l'intérêt de son salarié mais pas uniquement (voir ci-contre).

**JEAN-PIERRE C. A CRAQUE**

«Je me suis toujours beaucoup investi dans mon travail de journaliste radio. Mais au début de cette année, je me sentais très fatigué. Je rencontrais de grandes difficultés de concentration. Cet état de fatigue durait depuis quelques mois déjà. A 50 ans, et après des années à me lever à 3 heures du matin, je me disais que j'avais un peu plus de mal à récupérer. Avec le recul, je pense que je ne voulais surtout pas admettre que j'étais affaibli. Cela avait alors quelque chose d'humiliant. Mais, il y a sept mois, j'étais au volant de ma voiture, arrêté à un stop. J'ai regardé à droite et à gauche avant de m'engager. Il y avait de la circulation, mais au lieu de patienter, je me suis tout de même engagé. Je m'en suis sorti sans trop de dommages mais j'ai alors réalisé qu'il y avait quelque chose de pas normal. J'ai vu mon médecin, qui a diagnostiqué un burn out. Il m'a mis en arrêt de travail pendant

plusieurs mois. Depuis, je prends des antidépresseurs et je vois un psychothérapeute. Des rendez-vous qui m'obligent à sortir de chez moi, à ne pas couper toute relation avec mon entourage. J'étais tenté par ça au début: rester dans mon lit. Je pense aujourd'hui qu'il est impossible de se sortir d'une telle situation seul. Depuis peu, j'ai repris mes activités professionnelles mais à mi-temps, avec des horaires aménagés. Il était essentiel à mes yeux de recommencer à travailler et surtout de continuer à exercer mon métier. Je ne voulais pas rester sur un constat d'échec. Je prends désormais les choses avec un peu plus de distance et je m'attache à penser non plus uniquement au travail mais également à moi. Cela dit, je suis comme entre deux eaux. J'appréhende toujours une rechute, même si je pense que je saurai, le cas échéant, anticiper et lever le pied.»

*Ils/Elles bougent*

**ArcelorMittal**

**iTrust Luxembourg**

**Capita Fiduciary Group**

**Experta Luxembourg**

**GFI Luxembourg**

**Binsfeld Corporate**



ArcelorMittal nomme **Steve Wood** au poste de vice-président et de responsable des activités de minerai de fer pour la région Amériques. Il sera en poste à Montréal. Steve Wood vient de chez Vale Canada, où il était directeur et responsable de l'exploitation de mines et d'aciéries. Il est membre de l'Institut canadien des mines et diplômé en génie minier de l'Université Laurentienne, au Canada.



**Paul Rascagnères** (Français, 27 ans), administrateur système dans le secteur bancaire et expert en sécurité, rejoint la société iTrust Consulting, société spécialisée dans le conseil et l'audit de sécurité. Il a un DUT en génie des télécommunications et réseaux obtenu à l'Université de Belfort-Montbéliard. Il a commencé sa carrière chez PSA dans le domaine de la production Unix.



**Philippe Salpetier** (Belge, 41 ans) rejoint Capita Fiduciary Group en qualité de client director. Titulaire d'un diplôme en business administration de l'Université de Liège, cet expert-comptable de profession vient de chez Alter Domus, où il a occupé les fonctions de client services director trust & corporate services de 2005 à 2010. Il a également exercé chez Deloitte en Belgique et au Luxembourg.



**Giuliano Bidoli** (36 ans) a rejoint ce 17 octobre la société Experta Luxembourg, spécialiste des structures d'entreprise et d'investissement. Il y occupera le poste de head of tax and corporate engineering. Fort de onze ans d'expérience dans le monde du conseil fiscal, il occupait, depuis 2010, les fonctions d'international tax director auprès du cabinet fiscal Atoz.



GFI Luxembourg, filiale du groupe belge GFI, actif sur le marché des services à valeur ajoutée en technologies de l'information, nomme **Sébastien Lénart** comme business development manager Luxembourg. Il était cogérant d'Ares Luxembourg, société récemment acquise par GFI. Cet ingénieur de formation sera responsable de la commercialisation de l'offre complète de GFI.



**Yann Flammang** intègre Binsfeld Corporate comme account manager. Il a décroché un master en information et communication des organisations, auprès de l'UPVM (Metz). Sorti de l'université, il a fait des stages auprès de RTL, d'IP Productions Luxembourg et d'Eldorado, et exerçait comme journaliste free lance chez RTL TV Luxembourg.