

## DES OUTILS POUR LUTTER CONTRE LE BURN-OUT

# Le burn-out, un poids sur la compétitivité des entreprises

La question du burn-out au travail, encore souvent taboue, est cependant très présente. Il touche, selon les statistiques, rien moins que 7 à 9% des travailleurs. Or cet état de fait – qui peut mener au suicide – peut-être combattu. D'où l'intérêt de la récente conférence organisée en commun à Luxembourg par le POG « HR Community of Choice » et l'International Facility Management association (IFMA) sur le thème « Stress et burn-out au travail : comment changer/éviter cela ? ». Avec deux intervenants qui ont abordé la question de manière complémentaire.

TEXTE : Marc Vandermeir

Ainsi le Dr Patrick Mesters, médecin spécialiste en neuropsychiatrie de l'Université libre de Bruxelles (ULB) et fondateur du « European Institute for Intervention and Research on Burn out » a-t-il abordé la prévention et la gestion du burn-out. Annemieke Garskamp, « Senior Consultant, applied Research and Consulting », quant à elle, a montré en s'appuyant sur ses 20 ans d'expérience dans les domaines du design, du conseil et de l'aménagement des espaces de travail, comment ceux-ci peuvent contribuer eux aussi à combattre le burn-out. Qui a aussi pour conséquence des arrêts de travail récurrents, de l'absentéisme et des maladies psychosomatiques et des dépressions.

Le Dr Mesters, co-auteur du livre « Le burn-out, comprendre et vaincre l'épuisement professionnel » (Ed. Marabout), s'est d'abord attaché à expliquer la différence entre stress et burn-out. « Le stress est une réaction normale, en cascade, physiologique et psychologique, pour s'adapter à un envi-

ronnement qui n'est jamais stable. Il dépend du vécu de chaque individu. Il peut être positif si il y a détente après. » Le burn-out est, lui, « le résultat d'une tension de longue haleine avec absence de contrôle sur les conditions de travail et absence de solidarité ». « Il y a chez les personnes atteintes déséquilibre entre les exigences et les ressources proposées. »

## SIGNES MULTIPLES

Plusieurs symptômes permettent de détecter le burn-out. Ils sont intellectuels (frustration, panique, incompréhension de l'entourage et de l'employeur, perte d'enthousiasme et de satisfaction professionnelle, etc.) et physiques (douleurs invalidantes, perte de mémoire, troubles du sommeil, etc.). D'autres signes sont l'isolement, l'alcoolisme, la dépendance aux médicaments, la perte de contrôle émotionnel et de poids, les conflits, le présentéisme, etc.

Sans surprise, les populations les plus à risque sont celles qui se trouvent en « front office » : argentistes et professionnels de la

santé, personnel de banques et assurances, les travailleurs sociaux. Et, bien sûr, les responsables Ressources humaines des entreprises, « points de jonction entre deux mondes, pris 'en sandwich' entre les défis et les pressions du monde économique, d'une part, et les employés, d'autre part ».

Prévenir le burn-out ne peut qu'être profitable à l'entreprise. Et est tout à fait réalisable, souligne Patrick Mesters. « Tout repose sur une éthique et un mode de gestion qui partent du principe que je ne fais pas à l'autre ce que je ne veux pas que l'on me fasse. » Et « le potentiel des entreprises, des organisations et des administrations se révélera d'autant plus efficace que l'encadrement des 'cerveaux en travail' sera assurés par des cadres 'émotionnellement intelligents', honnêtes, qui pratiqueront avec discernement l'art de conduire les hommes et d'investir en eux ». Ceci en « reconsidérant d'urgence l'organisation et en passant d'une intelligence individuelle à une intelligence collective du travail. » Qui investira dans le

management durable en investissant aussi sur l'humain par le lien sous toutes ses formes et par un tolérance zéro au harcèlement, « qui est un crime ». Ce qui passera entre autres par le respect de l'équité et de la vie privée, la révision des processus de travail, une vision à long terme, etc.

Mais il est évident qu'il est impossible pour une entreprise de mener ce combat sans une aide extérieure spécialisée. Parce que les réponses se doivent d'être individuelles et collectives, une structure est à mettre en place, qui servira d'outil d'accompagnement pour le diagnostic et les recommandations avec, en interne, un mécanisme de vigilance et des démarches participatives. Un comité de pilotage veillera à référer au comité de direction, qui devra prendre ses responsabilités de leadership face aux recommandations. Et « le changement organisationnel sera d'autant plus solide que les parties concernées sont consultées et que l'on tient compte de leur avis durant toute la durée du processus », qui est donc systémique.

Et le Dr Mesters de conclure que « Le succès de ce projet de société repose sur l'engagement et la prise de responsabilité de tous les acteurs, du sommet à la base de l'organisation ». « C'est ici aussi que la capacité du management à susciter les enthousiasmes et à donner envie aux collaborateurs de mettre

## « Sensibiliser à être aidé »

Comment une entreprise réagit-elle au problème du burn-out ? Une réponse vient de chez Solvay, entreprise multinationale et, qui plus est, belge. « Nous avons lancé il y a trois ans un programme 'Prévention épuisement professionnel' développé avec le Dr Mesters », explique Charles Pétré, responsable de ce programme. Ceci suite à des problèmes apparus à l'issue d'une enquête de satisfaction du personnel organisée tous les deux ans. « Nous avons voulu, dans cette enquête préparée avec les syndicats, mesurer le stress, et nous avons analysé les résultats d'abord pour notre site de Bruxelles », continue M. Pétré. En même temps, le Dr Mesters est venu donner une dizaine de conférences, le temps de midi, qui ont suscité un très vif intérêt puisque quelque 800 personnes y ont pris part. Le Dr Mesters y a expliqué le burn-out, le stress et la dépression, avec les différences que cela implique.

De l'enquête ont découlé des réunions avec les responsables de 30 des 150 entités de la société où des problèmes de gestion du personnel avaient été détectés. « Comme toujours, il s'agit de essentiellement problèmes de reconnaissance et de leadership. Suite à ces entretiens, nous avons mis le programme en place, pris des mesures correctives et créé un réseau de vigilance d'une dizaine de personnes chargées de détecter les personnes vivant du stress et du burn-out. Leur mission est de contacter ces personnes pour les sensibiliser à être aidées, sans prendre d'initiative à leur place. Il s'agit de convaincre d'accepter un soutien, ce qui n'est pas chose aisée car ces personnes sont toujours très motivées, fières et veulent continuer leur travail jusqu'au bout, ce qui mène à une situation d'impuissance totale, qu'il faut éviter. » Tandis que le programme marque son efficacité puisque, cette année, une dizaine de personnes se sont manifestées d'elles-mêmes pour signaler leur détresse.

Un autre point souligné par Charles Pétré est l'engagement commun de la haute direction et des syndicats, qui provoque des changements organisationnels et humains. « Ce dernier est le plus complexe puisque l'homme n'est pas une machine. » Le tout est encadré par une commission de suivi, encore avec les syndicats, qui se réunit tous les trois mois et suscite de multiples initiatives pour un meilleur bien-être.

« Le tout permet d'avoir aujourd'hui plus de dialogue, plus d'écoute et on encourage à s'exprimer pour de meilleures solutions pour le personnel et pour Solvay. C'est une action win-win. Même s'il reste encore beaucoup à faire. »

leur 'savoir-faire, savoir-être et savoir-devenir' à son service est mise à l'épreuve. »

### AMÉNAGER « BIEN-ÊTRE »

Dans un deuxième temps, Annemieke Garskamp a montré, exemples à l'appui, combien la conception et l'aménagement des lieux de travail peuvent eux aussi être un élément - matériel, cette fois - de lutte contre le stress et le burn-out. Sans oublier de rappeler quelques chiffres en préambule : 6 travailleurs sur 10, dans le monde, ressentent du stress (ils sont, aux Etats-Unis, 80% à déclarer être stressés au travail !) et, rien qu'au Royaume-Uni, ce sont 13,7 millions de jours de travail qui sont perdus chaque année. Veiller au bien-être du personnel est dès lors un indiscutable outil de rentabilité.

Bien sûr, il y a d'abord la - très basique - ergonomie des postes de travail (qui doit aussi prévoir plusieurs postures possibles). C'est l'aspect le plus connu du bien-être au travail. Mais sans oublier qu'il ne concerne pas du tout la seule ergonomie de position de travail. Il concerne tout autant la qualité de l'air, de l'éclairage et le bruit ambiant.

D'autres aspects concernent notamment le fait de favoriser le mouvement. Avec par exemple l'idée toute simple de concentrer tout ce qui est copie et impression de document en un endroit, « ce qui provoque 30 minutes d'exercice par jour, sans oublier les contacts, en passant, avec les collègues de travail ». Ou encore des lieux agréables où se retrouver de manière détendue, ce qui augmente la cohésion. Sans oublier - et c'est déterminant - de recueillir l'avis du personnel sur l'aménagement intérieur. Ainsi des études prouvent-elles que, si un dirigeant aime à disposer d'une imposante salle de réunion - pour une question d'image de l'entreprise -, le personnel, lui préfère des salles plus petites, où le contact physique et social est plus fort. Et où, du coup, les réunions sont plus productives... Il s'agit encore de prévoir des zones où une personne désireuse de (plus) se concentrer peut travailler.

Ceci pour ne citer que le principal d'une approche qui doit prendre en considération toute la personne et « comprendre que le bien-être est systémique ». **HR**



istock/biffspandex