

Comment prévenir un burn-out ?

Et que pouvez-vous faire en tant qu'employeur ?



unique



Construisons l'avenir.

Editeur responsable : Katty Scheerlinck
General Manager Unique | Frankrijklei 101 | 2000 Antwerpen

Auteur : dr. Luc Swinnen
Médecin et consultant de renom international en matière de stress
Contact : info@stressmanagement.be | www.stressmanagement.be

Mise en page : Karen Vandereycken
Images : shutterstock.com

Copyright 2015 © Unique nv. Aucune partie de la présente publication ne peut être reproduite et/ou éditée par un quelconque moyen électronique ou autre, y compris les systèmes d'informations automatiques, sans l'autorisation écrite préalable de l'éditeur, à l'exception de courts fragments cités à titre de références.

N° d'agrément : VL.VG. 566/BUO | BRU 00218-406-20121108 - 00218-405-20121108 | WAL W.INT.031 W.RS.31 W.SO.31

Contenu

Intro	7
1. D'un stress aigu, chronique au burn-out	13
2. Burn-out	14
3. Bore-out, fatigue de l'ennui	16
4. Dépression : la vie devient un enfer	18
<i>A. Qu'est-ce qu'un burn-out précisément ?</i>	19
<i>B. Groupes à risque</i>	19
<i>C. Un burn-out n'est pas toujours un burn-out</i>	22
<i>D. Que peut faire l'entrepreneur ?</i>	23
5. Quelles sont les causes du burn-out ?	27
<i>A. Charge de travail</i>	27
<i>B. Manque d'autonomie</i>	40
<i>C. Communauté</i>	43
<i>D. Problèmes d'équité</i>	44
<i>E. Valeurs d'entreprise</i>	45
<i>F. Mesurer</i>	48
6. Que peut-on faire dans tous les cas ?	54
<i>A. Guérir d'un burn-out en quelques mots</i>	54
Références	57

Avant-propos

Cher Professionnel RH,

Ces derniers mois, nous avons reçu de toute part un afflux d'informations relatifs au stress et au burn-out sur le lieu de travail : allant d'études scientifiques dans le cadre de la nouvelle législation sur les risques psychosociaux jusqu'au spot radio plein d'humour qui 'bipe' pour mettre le problème en lumière. Comme on le sait, la loi relative au bien-être au travail du 4 août 1996 a été étendue à 'tous les risques psychosociaux' et est entrée concrètement en vigueur au 1er septembre 2014.



En tant que chef d'entreprise et d'un point de vue RH, il est plus que logique d'accorder de l'attention à cette problématique actuelle. Jusqu'à ce qu'un collaborateur, collègue, ami, membre de la famille le vive réellement et vous raconte qu'il ou elle a un burn-out. La théorie devient soudain réalité et amène son lot de questions à propos de la sensibilisation, la prévention et l'intervention, jusqu'à la réintégration. Bref, la notion d'employeur durable dans toute sa splendeur. Parce que, dans tout cela, tant l'employé que l'employeur sont concernés.

En tant que Partenaire RH de Confiance, Unique a pris l'initiative en collaboration avec le Dr Luc Swinnen, expert en problématique de stress et burn-out, de publier un livre blanc sur le sujet. Un burn-out, qu'est-ce précisément ? Quelles sont les causes à l'origine de cette maladie ? Comme employeur, que pouvez-vous faire au niveau prévention ou rétablissement ? Toutes ces questions et bien d'autres sont traitées par un spécialiste en la matière. Nous contribuons ainsi avec vous à ce que chacun bénéficie d'un travail réaliste.

Bien cordialement,
Katty Scheerlinck
General Manager Unique



Intro

Tout le monde souffre de stress. Celui-ci fait partie de la vie. Mais lorsqu'il devient chronique, il vous entraîne vers un burn-out. L'impact d'un burn-out sur l'être humain est considérable. Certaines personnes arrivent au bout du processus en étant plus fortes, en ayant une meilleure image d'elles-mêmes. Elles ont appris à réfléchir différemment et cessent de se comparer aux autres. A la fin du processus, ce n'est que pur profit. Mais entre-temps, elles ont parcouru un sinistre voyage à travers un processus très désagréable. Et certaines personnes n'en sortent jamais.

Tout commence par du stress. Et cela n'a rien de problématique. Car le stress n'est pas anormal et peut être activement pris en charge. Certes, il se peut que vous souffriez de maux de tête, de douleurs musculaires, d'une tension dans la poitrine, de difficultés à respirer, de troubles gastro-intestinaux et de toutes sortes de symptômes désagréables.

Nous le savons bien. Au cours de leur vie et dans leur travail, les gens sont confrontés à des périodes de stress aigu et de courte durée. Et cela n'a rien de problématique. Toutefois, lorsqu'il devient chronique, le stress peut se transformer en burn-out. Un stress aigu, de courte durée peut présenter des avantages.

De petites situations très stressantes maintiennent notre attention. De nombreuses études sont menées, principalement dans le domaine des neurosciences, sur l'impact du stress sur le cerveau. Il en ressort qu'un certain niveau de stress est nécessaire pour rester efficace.

Le stress nous aide à bâtir un bon réseau social. Car le fait de se sentir socialement soutenu constitue le meilleur rempart contre le stress. Une étude récente a démontré que les étudiants stressés s'occupent activement de la construction d'un bon réseau social. Ils ont alors besoin de confiance et d'empathie. Sans stress, nous serions des ermites solitaires.

Un stress chronique de longue durée conduit souvent au burn-out. Nous le savons. Mais un stress de courte durée stimule la réaction de combat et de fuite dans notre corps et met en alerte notre système immunitaire. Nous en avons besoin pour rester en vie, même après le stress enduré.

Mihaly Csikszentmihalyi est le père de la notion de flow. Les échéances, le fait de devoir travailler en équipe, une certaine tension liée à une tâche

nous maintiennent dans un flow. Nous sommes alors engagés dans la vie de manière optimale. Cela stimule notre cerveau à libérer de la dopamine. Cette substance n'est pas l'hormone du bonheur tant recherchée mais bien une promesse de bonheur. Sous l'influence de la dopamine, nous travaillons à la construction d'une vie intéressante. Et c'est un puissant stimulant. Prenons par exemple le milieu de la publicité. Ils exploitent cela de manière optimale. Ils ne promettent pas le bonheur mais le chemin vers le bonheur avec d'énormes réductions, des timbres d'épargne, la pression du temps, des suppléments gratuits lorsque vous réagissez rapidement. Ils induisent, pour ainsi dire, un certain niveau de stress afin que le pauvre client n'ait d'autre choix que de sortir sa carte de crédit.

Le stress entraîne notre mémoire principale. Lorsque nous comblons notre mémoire principale à l'aide de tâches que nous devons faire immédiatement, nous ne sommes alors plus attentifs aux autres menaces. Notre mémoire principale est tellement pleine que nous oublions de réfléchir. Et cela augmente ensuite notre capacité de résistance. Donc, un peu de stress de temps en temps permet d'éviter le pire.

Le stress chronique est toutefois la voie vers le burn-out. Le stress augmente alors. Impossible de récupérer et de se détendre. Les moments de repos sont trop courts et le stress s'accumule progressivement.

Vous pourriez comparer cela à la métaphore de la grenouille dans la casserole. Vous connaissez probablement cette histoire. Si vous mettez une grenouille dans une casserole d'eau bouillante, elle en ressort immédiatement. Toutefois, si vous mettez la grenouille dans une casserole d'eau tiède puis augmentez lentement la température, par intervalles de 3 degrés, cette grenouille ne se rend compte de rien et y reste. C'est ainsi que vous la portez à ébullition. Pour les amis des animaux parmi nous, il ne s'agit que d'une métaphore pour démontrer que les petites différences ne se remarquent pas. Ni par la grenouille ni par les êtres humains.

Le burn-out est un état d'épuisement accompagné de troubles mentaux et émotionnels. Cela provient de l'amenuisement des réserves d'énergie de notre corps. De ce fait apparaît un sentiment de désespoir, d'impuissance et surtout d'inutilité ainsi qu'une faible estime de soi. Car nous ne pouvons plus rien y faire et nous sentons inutiles. Cela peut s'accompagner d'hypertension artérielle, d'insuffisance cardiaque et évoluer en dépression. Il est donc utile d'identifier les signes avant-coureurs du burn-

out. Généralement, nous observons un burn-out après une longue situation de stress et un manque de possibilités de récupération. Nous savons désormais qu'un peu de stress nous est favorable mais il ne peut durer trop longtemps.

« *Ce qui ne nous tue pas nous rend plus forts.* » (Friedrich Nietzsche). En soi, le stress n'a rien de problématique. Il nous aide à grandir, à mieux nous connaître et est bénéfique pour notre expérience. Nous sommes ensuite en mesure de mieux aborder une situation difficile. Nous avons besoin de cette expérience. Darwin était déjà de ce point de vue. Sur terre, les espèces les plus expérimentées, les mieux adaptées survivent, pas les plus fortes.

Mais il existe aussi un autre dicton : « Le surmenage peut tuer » (anonyme). Récemment, un jeune médecin britannique est décédé après avoir fait de nombreuses heures supplémentaires et peu dormi. Nous voyons cela parfois aussi dans notre pays. Au Japon, on connaît également le cas de « Karoshi ». Karoshi est mort de surmenage. De nombreuses études sont encore nécessaires car il y a de grandes différences individuelles et on ne connaît pas encore toutes les variables. Mais il existe certainement une interaction entre les causes physiques et psychosociales. Une importante charge de travail, un manque de possibilités de récupération et une faible autonomie augmentent les risques de maladie et de décès.

L'arrivée tardive au travail, la procrastination, ou les absences et accès de colère répétés ou l'angoisse peuvent être les signes d'un burn-out. Dans notre cerveau, le reptilien, se trouve une petite zone qui enregistre toutes nos émotions. Cette zone s'appelle l'amygdale ou complexe amygdalien. C'est dans ce noyau que sont créées toutes nos angoisses. Cette zone n'a pas de propriétés communicationnelles mais s'emballer rapidement. Comme un cheval apeuré en cas de danger. Une fois dans cet état, nous ne pouvons que nous battre (colère), fuir (angoisse) ou rester figés (remettre à plus tard). Nous retombons dans le comportement de l'homme préhistorique. Et ce comportement est déclenché par un burn-out.

Parfois, une colère incontrôlable peut également apparaître ainsi que du cynisme à l'égard du comportement et des prestations des collaborateurs. Une telle colère peut être dangereuse. Tant pour votre équilibre émotionnel que pour votre cœur. Et pour vos relations ! La colère doit être prise en charge de manière professionnelle.

Les retards ou reports fréquents doivent servir de signaux d'alarme. On ne se rend plus volontiers à une réunion et on se réfugie dans le bureau, si possible la porte fermée à clé – au sens littéral ou figuré. On s'isole et cela ne fait qu'empirer les choses. Car à ce moment-là, on ne parle plus de ses difficultés et on manque de soutien social. La maladie est alors une surprise totale pour de nombreux collègues et proches.

De plus, ces personnes se plaignent souvent de douleurs telles que des maux de tête, de nuque ou de dos et d'une diminution de la résistance générale contre les infections ou les pathologies malignes. Ces gens perdent ainsi tout espoir de sens dans leur travail et leur vie et se sentent seuls et nuls. Inutiles et improductifs. Ils perdent toutes leurs illusions, ne sont plus intéressés par leur travail. Ils ne réalisent plus que le travail, ce n'est pas la vie. Ils pensent avoir tout perdu. Ils deviennent ainsi extrêmement négatifs. Ils n'apprennent plus à gérer leurs angoisses et leur colère.

Et cela peut être pire encore. Outre le désintéret à l'égard du travail, s'ensuit également un désintéret pour les activités en dehors du travail. Ils ne font plus confiance à personne et ne dorment plus parce qu'ils ruminent sans cesse. Le danger est que cela entraîne la consommation de substances, provoquant une dépendance à l'alcool, à des médicaments ou à des drogues. D'autres obsessions et un comportement à risque peuvent également apparaître.

Il faut être attentif à ces signaux afin d'identifier rapidement un burn-out. Et en parler à son manager, à ses collègues ou à des professionnels. Et être attentif à la situation à la maison. Veillez donc à ce que chaque phase de stress soit suivie d'une période de détente et de repos. Sans cela, vous pourriez vous retrouver dans une situation de stress chronique, ce qui est bien plus dangereux.

Lorsque les moments de repos sont trop courts, le stress s'accumule progressivement. Ces derniers ne se rendent pas compte que le stress augmente petit à petit. Après le week-end, ils se sentent à nouveau en forme mais le dimanche soir, l'angoisse remonte et au bout de quelques jours, ils replongent dans un schéma de stress. Les réserves d'énergie sont très sollicitées. Et de sérieux problèmes apparaissent peu à peu.



1. D'un stress aigu, chronique au burn-out

Le burn-out est une maladie liée à l'énergie. Dans ce cas aussi, mieux vaut prévenir que guérir. De nombreux conseils et points d'action seront donc axés sur la prévention du burn-out. Parce que, dès que l'on ressent ces symptômes du burn-out, on se retrouve généralement incapable de travailler pendant un certain temps. C'est la raison pour laquelle nous notons une augmentation constante de l'absentéisme ces dernières années. Et cela n'est pas tellement dû à l'augmentation du nombre de cas mais plutôt à la longue durée des troubles psychiques.

Pour éviter un burn-out, un être humain doit gérer son énergie avec parcimonie et de façon perspicace. Sinon, notre corps nous présentera tôt ou tard la facture.

- ▶ Nous pouvons apprendre à identifier les signes avant-coureurs.
- ▶ Nous devons donc veiller à un bon bilan énergétique.
- ▶ Nous pouvons augmenter notre capacité de résistance.
- ▶ Nous pouvons veiller à un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée.
- ▶ Nous pouvons être attentifs à notre condition physique.

Alexander s'est levé un matin. Il souffrait d'un mal de tête lancinant et n'était plus capable de sortir de son lit. Son corps ne fonctionnait plus du tout. Sa compagne trouvait qu'Alexander exagérait énormément la situation. « Ne fais pas tant de manières, » disait-elle. Le médecin fut malgré tout appelé et prit la situation très au sérieux. « Repos », tel fut le verdict médical. Cela faisait déjà plusieurs mois qu'il se rendait tous les jours au travail. Il dirige une entreprise de construction et a de nombreux

employés. Durant l'après-midi, la situation fut pire encore et Alexander fut pris d'une véritable crise de panique. Qui allait diriger sa société à présent ? Et le film des derniers mois défila devant ses yeux. Son fils avait été très gravement malade et on avait un temps craint pour sa vie. Tout s'était finalement bien terminé mais Alexander avait toutefois dû licencier plusieurs collaborateurs. Parce que les soins avaient engendré une forte diminution de son chiffre d'affaires. Le médecin l'avait entièrement examiné à l'époque mais n'avait pas décelé de signes inquiétants. Il parla en fin de compte d'un burn-out. « Je ne guérirai jamais, » affirmait Alexander. « Je ne suis bon à rien, je ne parviens pas à terminer quelque chose correctement. Ne devrions-nous pas fermer la société ? Et mes collaborateurs qui se trouvent maintenant à la rue, tout est de ma faute. Je n'en vaud pas la peine. Je ne veux plus voir cette entreprise. Je suis trop fatigué. »

2. Burn-out

La célèbre chercheuse Christina Maslach fut la première à décrire le concept du burn-out. On peut parler de burn-out lorsque plusieurs des symptômes suivants vont de pair :

1. Un épuisement physique et émotionnel très important.
2. Cynisme : les personnes souffrant d'un burn-out observent le monde à distance, comme s'ils étaient spectateurs de leur vie. Par conséquent, ils développent une attitude froide, distante et cynique à l'égard de leur travail.
3. Inefficacité : les gens ont l'impression d'être incapables de faire face à leurs tâches et à leur vie. Ils ont l'impression de ne plus être des êtres humains à part entière, se sentent déshumanisés et dépersonnalisés. Les termes déshumanisation et dépersonnalisation indiquent la perte de propriétés humaines et surviennent uniquement en cas de lourdes pathologies.

Maslach cite également un certain nombre de causes :

- ▶ *Trop de travail, surmenage et manque de possibilités de récupération.*
- ▶ *Pas assez d'autonomie au travail. On surveille sans cesse les personnes qui travaillent et les travailleurs doivent en permanence rendre compte de ce qu'ils font.*
- ▶ *On n'est pas assez récompensé pour le travail réalisé ou la récompense arrive trop tard.*
- ▶ *On n'est pas traité de manière équitable au travail. Il n'y a pas de justice au travail. Les évaluations sont perçues comme arbitraires.*
- ▶ *Les valeurs des travailleurs ne correspondent pas aux valeurs de l'entreprise.*
- ▶ *On n'a pas de bons collègues ou on ne parvient pas à s'entendre avec le manager.*
- ▶ *L'entreprise est un système social comprenant des travailleurs, des dirigeants, la maintenance, les achats, les ventes, les techniciens. Ces systèmes doivent collaborer parfaitement pour créer une ambiance sereine. Dans ce cadre, nous ne sommes pas partisans des bureaux paysagers.*

Un signe important est le sentiment d'épuisement total. Il s'agit probablement du plus rapide à identifier. On se consume en quelque sorte. Toute notre énergie a disparu. Même les petites missions, les bagatelles et les détails coûtent beaucoup d'efforts. Vous ne parvenez pas à sortir de votre lit, vous avez du mal et à peine l'énergie pour manger, vous avez des difficultés à réfléchir et être occupé à quelque chose, s'asseoir et se coucher demandent des efforts. Vous êtes tout au plus capable de râler çà-et-là. Outre le syndrome de fatigue chronique, le burn-out est le prototype d'une maladie liée à l'énergie. Votre corps vous fait savoir que vous devez ralentir, vous arrêter, vous reposer et partir en quête d'énergie. Profitez du calme, limitez le nombre de stimuli, ne vous

disputez pas, ruminez le moins possible et prenez au besoin quelqu'un qui puisse vous accompagner. Généralement, le burn-out touche des personnes qui auparavant étaient très passionnées et travaillaient énormément. Des personnes qui ont fait de leur hobby leur travail. Donc, ces personnes étaient justement les plus ambitieuses, les plus motivées, celles qui travaillaient parfois jour et nuit. Mais à présent, c'est terminé. La chandelle a été brûlée par les deux bouts, l'énergie est épuisée. Le repos est recommandé. Cet épuisement va peu à peu contrôler votre vie. Vous devenez complètement apathique. Les émotions sont quasi inexistantes ou au contraire exagérées, accompagnées d'une colère ou d'une angoisse incontrôlée. Cette fatigue dure souvent six mois, parfois plus. Au cours des années qui ont précédé le burn-out, on est passé par toute une évolution. On a sans doute commencé un travail, une mission ou une relation avec énormément d'enthousiasme. Mais progressivement, les grands espoirs font place à un sentiment d'impuissance et de déception. On s'isole car on se sent en situation d'échec. Car la prise a été débranchée.

3. Bore-out, fatigue de l'ennui

« Je n'ai pas grand-chose à faire et je m'ennuie à mort au travail. Je ne peux jamais suivre de formation et n'ai pas la possibilité d'exploiter mes talents. Cela dure depuis plusieurs années déjà. Et pourtant, lorsque je rentre à la maison le soir, je suis fatigué. Sans énergie. La vie n'a aucun sens selon moi. » C'est typiquement le genre de déclaration de personnes souffrant de bore-out. Elles sont « sous-chargées » car elles ont un travail qui ne les stimule pas suffisamment.

Le phénomène du bore-out a été décrit très récemment dans le livre « Diagnose Boreout » par les conseillers d'entreprise suisses Peter Werder et Philippe Rothlin. L'informatisation permanente peut mener au bore-out. Les gens s'ennuient et des accidents se produisent facilement parce qu'ils ne sont pas concentrés sur leur travail.

Le tabou relatif au bore-out est encore plus important que celui sur le burn-out. Les gens aiment montrer à leur entourage qu'ils exercent un travail qui a « du sens ». En cas de burn-out et aussi de bore-out, la distribution de l'énergie dans notre corps pose problème. En cas de burn-out, l'énergie est épuisée. Dans le cadre du bore-out, il est davantage

question d'ennui au travail. Mais les symptômes sont identiques à ceux du burn-out. La solution pour sortir d'un bore-out n'est pas évidente non plus. Se contenter de travailler plus dur n'est pas la solution. Le bore-out est une maladie de l'ennui, provoquée par un travail en-dessous du niveau du collaborateur ou un travail routinier.

Sans solution convenable, ces travailleurs dépérissent, deviennent apathiques et léthargiques. Ils se sentent alors superflus et inutiles, travaillent uniquement pour survivre sans ressentir de plaisir au travail. C'est évidemment néfaste pour leur confiance en eux et cela s'accompagne d'une grande angoisse ou pire encore, d'accès de colère.

On dit parfois de ces gens pour plaisanter qu'ils sont socialement passifs. Ce qui augmente encore le sentiment d'inutilité est de se sentir sous haute surveillance. Les travailleurs se sentent alors réellement superflus. Le manager devra apprendre à faire autrement. Pour y arriver, le manager doit savoir énormément de choses sur le stress, le burn-out et le bore-out. Il doit connaître ces syndromes pour prendre les décisions adéquates. Il ne faut pas confondre le bore-out avec la paresse, car un bore-out est un processus qui court sur des années et qui frappe les personnes les plus motivées. Jusqu'à ce qu'elles craquent.

Identifier et traiter un bore-out

- ▶ Prenons l'exemple d'un test de satisfaction de la clientèle : lorsque les clients doivent attendre longtemps avant que l'on décroche le téléphone, il y a peut-être un problème.
- ▶ Soyez attentif aux collaborateurs isolés.
- ▶ Moins on voit le produit final de son travail, plus les risques de bore-out sont importants.

4. Dépression : la vie devient un enfer

Personne n'est immunisé contre la dépression, il y a juste des personnes plus résistantes que d'autres. La dépression touche surtout les femmes et les personnes entre 25 et 35 ans. Mais la maladie peut frapper à tout âge et dans toutes les classes sociales. L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) s'inquiète et affirme que le nombre de malades augmentera encore et que la dépression deviendra la maladie la plus fréquente dans notre monde moderne. Beaucoup de gens se sentent régulièrement déprimés, tristes, seuls et malheureux. Ils entament difficilement leur journée et passent d'un état à l'autre. Pourtant, cela ne signifie pas forcément que vous souffrez de dépression, tout le monde déprime un jour ou l'autre.

Les personnes extrêmement stressées manifestent un comportement dépressif au bout d'un certain temps. Cela arrive surtout à ceux qui ne parviennent pas à trouver une solution à leurs problèmes. A leurs yeux, la situation semble immuable. Ils ont tendance à se laisser totalement surprendre par les événements, ils ruminent et ressentent peu de joie dans leur vie. Tout est sombre, noir et sans espoir. Leurs forces diminuent et ils ont de temps en temps l'impression que leur vie n'a pas de sens. Cela mène à l'isolement social, à la solitude et à l'aliénation. Et on développe ensuite encore plus de troubles dépressifs.

Mais nous devons toutefois faire une nette distinction. Une dépression est différente d'un burn-out. Une dépression est une maladie liée à l'humeur qui doit souvent être traitée par des médicaments adéquats. Le burn-out et le bore-out sont des maladies liées à l'énergie. Les médicaments sont donc souvent contre-indiqués et le niveau d'énergie doit être ramené à la normale. Et cela prend du temps, jusqu'à 6 mois parfois (la moyenne est en ce moment de 189 jours).

A. Qu'est-ce qu'un burn-out précisément ?

Un burn-out est un état d'épuisement émotionnel qui s'accompagne d'un stress extrême. On remarque en outre une dépersonnalisation et une déshumanisation ainsi qu'une diminution de la confiance en soi en matière de compétences personnelles. Le cynisme fait également souvent son apparition (voir les autres en tant que sujet ou objet négatif).

L'épuisement se manifeste sous forme d'épuisement psychique, d'épuisement émotionnel et d'épuisement mental.

B. Groupes à risque

Les perfectionnistes et les workaholics : des carriéristes ayant un sens exagéré des responsabilités et angoissés à l'idée de faire des erreurs.

Les personnes souffrant d'un burn-out :

- ▶ Adoptent un comportement de fuite au travail, ont tendance à fuir le travail ou les relations autant que faire se peut
- ▶ Critiquent les autres et les managers ainsi que le travail lui-même
- ▶ Manquent d'énergie, comme si la prise avait été débranchée, rapportent-elles
- ▶ Ont des insomnies : difficultés à s'endormir, à rester endormis ou se réveillent trop tôt
- ▶ Se sentent indignes et adoptent un point de vue cynique sur la vie
- ▶ Ressentent des symptômes physiques tels que maux de tête, de nuque, de dos, palpitations, tensions dans la poitrine
- ▶ Ont des angoisses
- ▶ S'irritent et se fâchent rapidement

Le burn-out est pour ainsi dire la phase finale d'une situation de stress de longue durée. Le stress de courte durée fait partie de la vie et est très fréquent au travail, dans les relations et dans pratiquement tous les aspects de la vie. Là aussi, on se plaint d'être inutile et impuissant. Or, en adoptant

Quelques chiffres

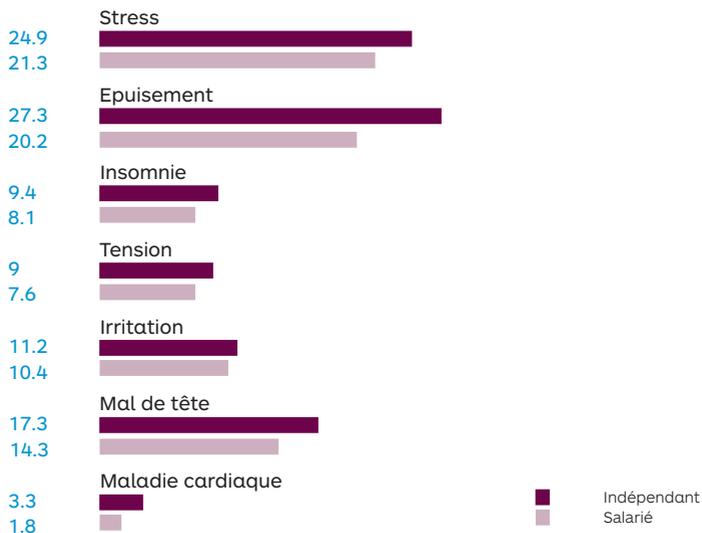
- ▶ Au moins 15 % des travailleurs seront confrontés à un burn-out au cours de leur carrière.
- ▶ Un travailleur sur trois ressent le stress au travail comme problématique.
- ▶ Plus de 60 % des travailleurs estiment que leur travail a un impact sur leur santé.
- ▶ Un million de Néerlandais souffrent de symptômes de burn-out au travail.
- ▶ Bon nombre de personnes n'osent pas reconnaître au travail qu'ils souffrent de stress.
- ▶ A nouveau aux Pays-Bas, environ 45 pourcent des travailleurs n'osent pas admettre ressentir des symptômes de stress. Ils croient que leur manager pensera alors que leur travail est au-delà de leurs capacités et compétences. Et qu'ils sont donc incapables d'exercer leur fonction.
- ▶ Environ 14 pourcent craignent de perdre leur emploi s'ils osent parler de stress.
- ▶ Bon nombre de dirigeants préfèrent ne pas discuter du stress au travail (environ 15 % des dirigeants).
- ▶ L'effondrement dû au stress est huit fois plus élevé qu'il y a cinq ans.
- ▶ Cela coûte 1,6 milliards par an aux Pays-Bas, surtout en raison des absences de longue durée au travail.
- ▶ Une personne qui se déclare malade car elle souffre de troubles psychiques reste en moyenne 180 jours absente du travail.
- ▶ Il ressort notamment d'une étude de TNO Nederland que :
 - 39 pourcent des cas sont liés à des exigences de travail élevées
 - 19 pourcent estiment que leur manager n'est pas attentif au bien-être des collaborateurs

une approche active, on s'en sort la plupart du temps. Mais parfois, les choses dérangent. La situation perdure et certaines personnes se retrouvent en burn-out dangereux. Dans ce cas, une aide professionnelle est recommandée.

Il s'agit essentiellement de chiffres provenant des Pays-Bas. En Belgique, nous disposons de peu de chiffres réellement objectifs. De nombreuses personnes travaillent sur toutes sortes de questionnaires et de ce fait, les résultats sont difficiles à comparer. C'est vraiment dommage.

Notre nouveau gouvernement prévoit qu'il faudra travailler jusqu'à 67 ans, voire au-delà. Pour bon nombre de travailleurs, ce n'est pas possible. Vous pouvez deviner comment cela va se terminer. Déjà à l'heure actuelle, beaucoup de travailleurs n'atteignent pas l'âge de la pension.

Problèmes de santé et stress rapportés par les travailleurs selon leur statut (2005)



European Risk Observatory Report (Bron: European Agency for Safety and Health at Work)

Aux Pays-Bas, l'absentéisme lié au burn-out et au stress coûte environ 2,2 milliards d'euros par an aux employeurs. Le coût pour un collaborateur hautement qualifié s'élève vite à plus de 100.000 € (absentéisme, remplacement et perte de productivité). Les coûts liés à l'absentéisme sont bien plus élevés que les coûts salariaux.

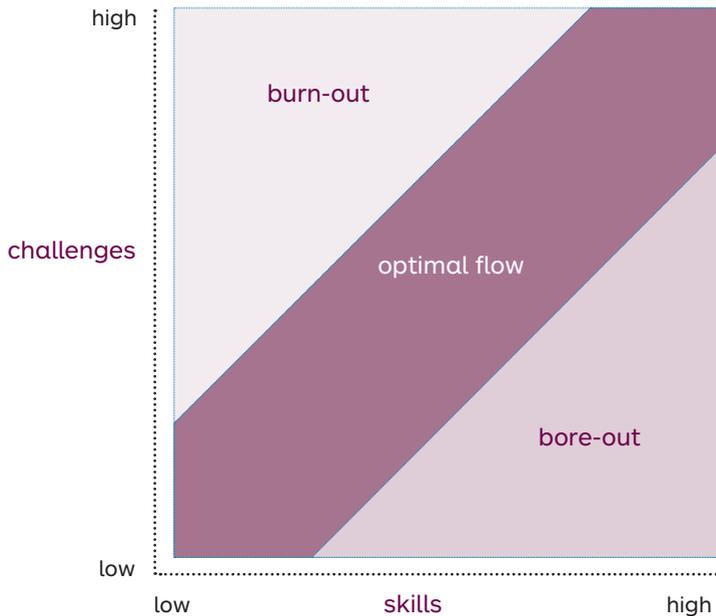
C. Un burn-out n'est pas toujours un burn-out

Les médecins sont également parfaitement conscients que la fatigue peut s'expliquer par toute une série de facteurs. Outre un examen clinique, une prise de sang et un examen d'urine sont clairement recommandés pour exclure, entre autres, les affections suivantes :

- ▶ Insomnie
- ▶ Apnée
- ▶ Consommation excessive de sucre
- ▶ Anémie
- ▶ Dépression
- ▶ Troubles thyroïdiens
- ▶ Consommation excessive de caféine ou d'alcool
- ▶ Infection des voies urinaires
- ▶ Diabète
- ▶ Trop peu d'exercice
- ▶ Insuffisance cardiaque
- ▶ Heures de travail irrégulières
- ▶ Allergies alimentaires ou colite
- ▶ Peu d'exercice
- ▶ SFC (Syndrome de fatigue chronique)
- ▶ Et autres symptômes

Il faut donc absolument consulter un médecin et faire un certain nombre d'examens.

D. Que peut faire l'entrepreneur ?



Nous observons ici trois canaux

Lorsque les défis et les compétences coïncident, les travailleurs sont généralement motivés. Ils travaillent avec passion et suivent le flow. Ils éprouvent alors un sentiment d'inspiration. A la fin d'une activité, vous vous sentez donc heureux et comblé.

Ensuite, nous avons le canal du burn-out. Vous devez faire plus que ce dont vous êtes capable. A terme, le burn-out vous guette. Enfin, il existe également un canal du bore-out. Il s'agit d'un état d'ennui. On se sent sous-exploité. Les symptômes du bore-out sont identiques à ceux du burn-out. L'approche est toutefois différente.

Les personnes qui croulent sous la besogne travaillent dans un environnement où les stimuli ne correspondent pas à leurs possibilités. Elles développent alors plusieurs symptômes atypiques. Elles ressentent toutes sortes de troubles qui compliquent le fonctionnement mais on ne

parvient pas à poser un diagnostic médical clair. Ceux-ci surviennent dans bon nombre de maladies et indiquent clairement qu'il y a quelque chose qui ne fonctionne pas bien. Les gens doivent inévitablement se mettre en congé maladie. Ils ne parviennent plus à tenir ce rythme effréné. Il est essentiel d'identifier rapidement ces symptômes. Les douleurs et la fatigue chroniques en sont des exemples typiques. La plupart du temps, ces symptômes se heurtent à l'incompréhension de l'entourage. C'est pourquoi ces personnes ont souvent honte. Le système du stress de notre corps est contrôlé par l'adrénaline et la cortisone, et doit prendre en charge tous ces symptômes. Il s'agit en effet de la seule façon de garder l'équilibre et de continuer à travailler.

Une charge de travail temporaire ne pose aucun problème. Elle peut même représenter un avantage et engendrer une meilleure capacité de résistance. Mais le système doit se reposer. Les collaborateurs ont besoin de moments de récupération. Un employeur raisonnable inclut des périodes de repos. Car personne n'est en mesure de supporter une augmentation permanente des hormones de stress. La prédisposition héréditaire, les facteurs physiques, le sommeil, l'alimentation, le sport entrent évidemment en ligne de compte mais le travail joue néanmoins le premier rôle chez la majorité des gens. Nous énumérons ci-dessous plusieurs symptômes. Lorsque les gens les ressentent et se mettent régulièrement en congé maladie, il faut tirer la sonnette d'alarme auprès du manager. Il est alors temps de mettre en place la politique de prévention du burn-out. Ainsi que celle du bore-out.

Symptômes physiques du stress

- ▶ maux de tête et migraine
- ▶ troubles du sommeil
- ▶ vision trouble
- ▶ vertiges et acouphènes
- ▶ douleurs musculaires dans le cou et la nuque
- ▶ maux de dos
- ▶ sensation d'oppression dans la poitrine
- ▶ palpitations
- ▶ douleurs dans la région du cœur
- ▶ maux d'estomac
- ▶ acidité gastrique
- ▶ crampes intestinales et douleurs abdominales
- ▶ dysfonctionnement intestinal accompagné de diarrhée ou constipation

Changements de comportement et d'attitude

- ▶ abus d'alcool, tabagisme important ou consommation excessive de sucre.
- ▶ alimentation peu saine
- ▶ baisse de motivation au travail
- ▶ manque de créativité et de persévérance
- ▶ isolement social
- ▶ attitude cynique et négative à l'égard du travail, des collègues et des amis
- ▶ troubles de la concentration
- ▶ conduite administrative accompagnée de contrôles inutiles

Symptômes émotionnels

- ▶ irritabilité et agressivité
- ▶ Agressivité et colère, agressivité passive
- ▶ tendance à pleurer
- ▶ instabilité émotionnelle : impression d'être submergé par les émotions • nervosité, agitation
- ▶ Nous nous sentons véritablement épuisés et ne parvenons plus à accomplir nos tâches comme il se doit.

Symptômes de stress mental et cognitif

- ▶ distraction
- ▶ mémoire courte
- ▶ nombreux tracas
- ▶ problèmes de concentration
- ▶ perte de mémoire
- ▶ incapacité à prendre des décisions
- ▶ étroitesse d'esprit, on ne s'occupe que de mesquineries et de détails

Toute une série de troubles mentaux vont de pair avec le stress. Ils sont dangereux parce que les gens commencent à faire des erreurs ou à provoquer des accidents. Les collègues deviennent irrités et décident de n'assumer qu'une partie des tâches. On s'expose alors de plus en plus à un grand isolement social.



5. Quelles sont les causes du burn-out ?

Dans les chapitres précédents, nous avons tenté d'obtenir une vision claire sur le phénomène du burn-out. Nous constatons une forte hausse ces dernières années mais néanmoins, nous avons de l'espoir pour l'avenir. Essayons à présent de mieux comprendre les causes. Nous allons surtout nous focaliser sur les causes au travail, mais nous savons évidemment que la personnalité, le comportement, la sensibilité, les convictions et l'entourage jouent un rôle majeur. Dans ce chapitre, nous voulons principalement nous attarder sur le travail. Nous y remarquons 6 ensembles principaux: la charge de travail, un manque d'autonomie ou de possibilités d'adaptation, une rémunération insuffisante pour le travail fourni, des problèmes avec les collègues et les managers, un manque d'honnêteté et des systèmes de valeurs contradictoires.

A. Charge de travail

La charge de travail est synonyme de productivité mais elle nécessite du temps et de l'énergie. Et tout le monde n'est pas capable de produire suffisamment d'énergie pour augmenter sans cesse sa productivité. La charge de travail est liée à ce que vous faites et à la quantité produite.

Le travail devient plus intense

Les gens sont tout à fait disposés à travailler dur et énormément, et cela convient à la majorité. Mais ils ont besoin de moments de repos pour récupérer et d'un bon équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée. Un bon break entre les tâches est donc nécessaire. Les ressources doivent être suffisantes. A l'heure actuelle, les deux partenaires d'une famille travaillent. Mais cela n'implique pas toujours une meilleure rémunération. Car le coût engendré est important : deux voitures, garde d'enfants, déplacements, repas rapides et peu sains, repos insuffisant, peu de contacts sociaux.

Travailler demande plus de temps

Il y a les sessions « petit-déjeuner », les dossiers, les e-mails, les réseaux sociaux, les ordinateurs, les GSM. On peut se connecter au serveur du travail à partir de la maison. A nouveau, cela va au détriment d'une vie de famille normale et d'un mode de vie sain. Seules quelques exceptions parviennent à s'organiser correctement. Et nous savons que nous allons devoir travailler plus longtemps, jusqu'à 67 ans pour l'instant. La loi sur l'assurance maladie est une solution désastreuse car du fait de ces indemnités, les gens ne parviennent plus à assumer les engagements pris.

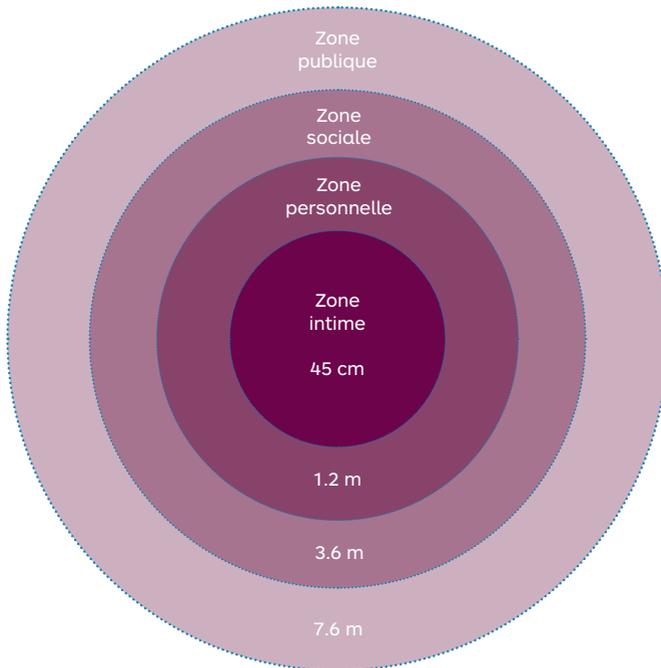
Travailler est compliqué

Bon nombre de personnes accomplissent de multiples tâches. Les choses ne se terminent généralement pas bien. Notre cerveau est en ébullition en raison des nombreux stimuli, il devient par conséquent compliqué de travailler sereinement et de manière réfléchie. Quantité de personnes travaillent en électrons libres. Elles sont moins nombreuses pour faire le même travail. Des économies sont souvent nécessaires. Se concentrer sur le travail est difficile lorsqu'on est en mauvaise santé, qu'on manque de repos, de sommeil, d'exercice et d'une alimentation saine. Les processus au travail sont devenus complexes. L'époque où l'on recherchait uniquement des personnes dotées des talents adéquats est révolue. Car après quelques années, une réorganisation sera sans doute mise en place et il faudra alors probablement disposer d'autres aptitudes. A l'heure actuelle, les travailleurs doivent donc être très polyvalents et capables de prendre de nombreuses décisions de manière autonome. Cela ne simplifie pas les choses.

Une rémunération correcte et dans les temps

La date à laquelle vous payez les salaires est fixe. Les travailleurs trouvent très fâcheux d'être payés en retard ou trop peu. Ils ressentent cela comme une sérieuse dévalorisation.

Chacun à sa place



La signification de la distance

Lorsque votre collègue s'approche de vous, vous reculez, mal à l'aise. La distance que vous maintenez par rapport à quelqu'un en dit long sur la relation que vous entretenez et le contact que vous voulez à ce moment précis.

Nous adaptons constamment notre distance par rapport aux autres. Lorsque vous souhaitez mettre un terme à la conversation à un moment donné, vous allez inconsciemment accroître la distance qui vous sépare de votre interlocuteur. Si vous souhaitez un petit aparté intime, vous allez au contraire chercher à vous rapprocher. Toutefois, vous devez faire attention avec ce dernier comportement au travail. Votre relation est-elle suffisamment basée sur la confiance ?

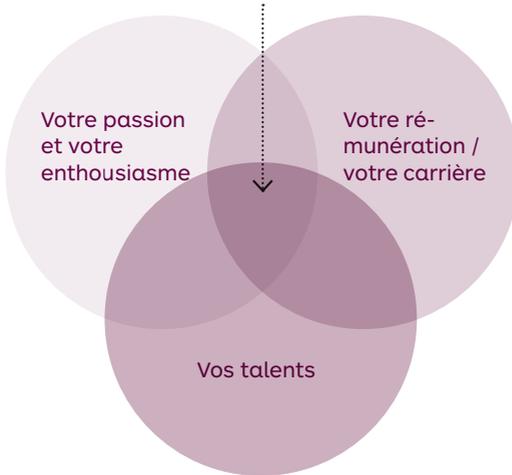
L'anthropologue américain Edward Hall est parvenu à distinguer 4 zones différentes :

- ▶ **La zone intime** : vous permettez uniquement à des personnes en qui vous avez 100 % confiance de pénétrer dans cette zone.
- ▶ **La zone personnelle** : la plupart des discussions professionnelles se situent dans cette zone.
- ▶ **La zone sociale** : brefs contacts superficiels.
- ▶ **La zone publique** : absence de volonté de discuter.

Sur le lieu de travail, mieux vaut tenir compte de ces règles. C'est particulièrement déplaisant lorsque des collègues ne respectent pas ces règles. Et à ce jour, on ne possède généralement plus son propre bureau, on parle de porte ouverte, de bureaux paysagers. Ce qui est particulièrement inconfortable.

Que peut faire l'employeur ?

Veillez à ce que les travailleurs aient un job de rêve dans votre entreprise. C'est la meilleure prévention contre le burn-out.



Dans un job de rêve, les travailleurs combinent leur passion, leurs rêves et leur vision à long terme avec leurs talents et leur carrière. Un tel job associe passion, enthousiasme, talent et carrière d'une manière unique. Lors de la sélection, il faut y faire bien attention. Identifiez vos points forts et vos points faibles, et sachez ce que vous aimez faire. Veillez à entretenir un bon réseau social afin de ne jamais être tenu de travailler pendant des années à l'encontre de vos envies.

Certaines personnes confondent ces notions et souvent, elles ne sont pas bien sélectionnées. C'est là que s'amorce un burn-out. Passion et enthousiasme à eux seuls ne suffisent pas. Car dans ce cas, vos travailleurs aiment leur job, heureusement. Mais il faut encore qu'ils puissent construire une carrière, en d'autres termes faire les choses pour lesquelles vous voulez les rémunérer. Et enfin, ils doivent également posséder certains talents qu'ils seront en mesure de concrétiser au travail.

Il n'existe qu'une petite intersection où ces trois conditions sont réunies. Mais ces personnes exercent aussi un job de rêve et c'est la meilleure prévention contre le burn-out. Contrôler l'enthousiasme et les talents seuls ne suffit pas.

Il se peut qu'un burn-out apparaisse parce que les gens ne tiennent pas compte de cette donnée évidente. Vous devez aimer accomplir votre travail, vous devez être capable de le faire et vous devez apprécier les choses pour lesquelles vous êtes rémunéré. En d'autres termes, les valeurs du travailleur et de l'employeur doivent, dans l'ensemble, coïncider. Je suis persuadé que ces jobs de rêve existent réellement et que vous devez les créer. Car dans ce cas, vous ne devez pas devenir motivé, vous êtes motivé, tout simplement. Vous mettez alors votre passion dans votre emploi, donc vous parvenez à concrétiser vos talents, donc votre job a du sens, et donc vous vous découvrez de plus en plus de points forts. Le discours d'ouverture inspirant de Steve Jobs à Stanford en 2005 résume magnifiquement le tout. (<https://www.youtube.com/watch?v=D1R-jKKp3NA>)

Attention à certains comportements spécifiques aux personnes surchargées

Il n'y a rien de plus humain que d'arriver en retard une fois de temps en temps. Mais quiconque qui arrive très régulièrement cinq minutes en retard a un problème. Une des causes à cela fait de plus en plus l'unanimité : les retards chroniques sont en grande partie dus à votre personnalité mais ils peuvent également faire suite à de la fatigue, à une surcharge de travail, à de la démotivation ou à un début de burn-out. Les personnes qui commencent un burn-out ne sont simplement pas en mesure de respecter un planning rigoureux. Elles accomplissent des tâches multiples et sont incapables de planifier correctement. Elles ont moins la notion du temps. Aux Etats-Unis, cela coûte nonante milliards de dollars. Ces personnes planifient moins sur un laps de temps plus long et elles ont besoin d'aide. Car outre le fait d'arriver en retard, elles travailleront lentement, oublieront des réunions, présenteront un comportement à risque et ignoreront les règles. Cela est dû à une sur-stimulation et non à de la mauvaise volonté.

Présenteisme

Un burn-out est généralement la conséquence d'un stress récurrent. A ne pas confondre avec un bore-out donc. Vous êtes alors épuisé et vous ne ressentez plus de passion pour votre travail. Enfin, vous allez vous absenter du travail, ce qui coûte énormément d'argent à l'entreprise. Mais le présenteisme coûte bien davantage. Dans le cas de celui-ci, des gens épuisés restent malgré tout très tard au travail. Ils sont

émotionnellement absents. Le coût pour l'employeur est souvent double. De véritables chiffres font défaut. Le taux de présentéisme chez les travailleurs atteindrait entre 6 % et 9 %. Le taux d'absentéisme avoisinerait les 4 %.

Le concept du présentéisme est important dans ce contexte. Il concerne les travailleurs qui viennent travailler bien qu'ils ne soient pas réellement en état de le faire. Ils font de leur mieux mais souvent, leur rendement laisse à désirer. Ils ne veulent pas vraiment s'absenter de leur travail. En réalité, ils se rendent malades au travail, donc même quand ils sont fatigués ou commencent un burn-out. Cela concerne surtout les bourreaux de travail. C'est évidemment un signe de bonne volonté mais ce n'est pas une bonne solution. Car leur productivité baisse et cela irrite leurs collègues. Des collègues qui ne font pas bien leur travail sont une source de stress. Et on ne fait pas la distinction entre les personnes qui ne font pas d'efforts et celles qui sont « malades ». Mais les gens sont incertains face à l'avenir et n'osent pas prendre de congé maladie. Ce présentéisme coûte davantage à l'entreprise que le véritable absentéisme.

Il est donc primordial que le manager comprenne ce problème. En général, il faut réaliser une enquête ou un examen relatif au burn-out. Mais le ROI de cet examen est élevé. Il est bon de savoir que les collaborateurs ne décident pas uniquement sur la base de leur santé de prendre un congé maladie. Le phénomène du congé maladie est très complexe. Distance par rapport au travail, équilibre vie professionnelle et vie privée, pression sociale, autonomie et surtout la pression du temps y sont analysés. Le présentéisme entrave en outre la capacité de récupération et accélère l'apparition d'un burn-out. Nous savons également que la période de convalescence après un burn-out dure plus longtemps si l'on a longtemps hésité avant de prendre les mesures adéquates. Le présentéisme est une plaisanterie qui coûte cher. Les managers doivent être vigilants ! Il ne faut pas seulement lutter contre l'absentéisme mais également être attentif au présentéisme. Car ce dernier phénomène coûte en réalité davantage que le « véritable » absentéisme pour cause de maladie.

Les managers doivent être attentifs au « dark side of work »

Il y a sans doute aussi des collaborateurs au côté sombre capables d'affecter l'enthousiasme des autres collaborateurs. On décrit le trio : narcissisme, machiavélisme et psychopathie. Peut-être ces personnes ont-elles des côtés positifs mais elles peuvent aussi s'avérer très démotivantes

pour leurs collègues. Les managers doivent donc agir. Car certaines personnes peuvent être arrogantes ou dominantes. Cela nuit à la bonne ambiance sur le lieu de travail. Ce paragraphe est uniquement destiné à vous guider. En cas de graves soucis ou problèmes, vous devez faire appel à un spécialiste.

- ▶ **Narcissisme** : le narcissisme vient du mythe grec de Narcisse, qui tomba amoureux de son propre reflet dans une flaque d'eau et finit par s'y noyer. Ces personnes peuvent être arrogantes et sensibles à la critique.
- ▶ **Machiavélisme** : ce terme vient du célèbre homme politique et diplomate italien du 16ème siècle, Nicolas Machiavel. Les personnes dotées de ce type de personnalité peuvent être très manipulatrices.
- ▶ **Psychopathie** : ces personnes manquent d'empathie et ont un comportement asocial. Nous ne parlons pas dans le cas présent du véritable psychopathe parce que nous ne voulons faire aucune association avec la violence.

Faites donc attention aux manipulateurs, à la tricherie, aux ragots, à la flatterie, au manque d'empathie. Mais la réalité est subtile. Un comportement peut évoluer. Néanmoins, mieux vaut être attentif. Ce comportement se produira assez rarement mais il a un impact considérable. Pensez donc à l'impact du harcèlement au travail, tant pour la victime que pour l'esprit d'équipe. Et à l'impact des relations amoureuses au travail.

Si vous voulez en savoir plus à ce sujet : Oliver James, *Office Politics: How to Thrive in a World of Lying, Backstabbing and Dirty Tricks*, Anglais, Paperback, 2013

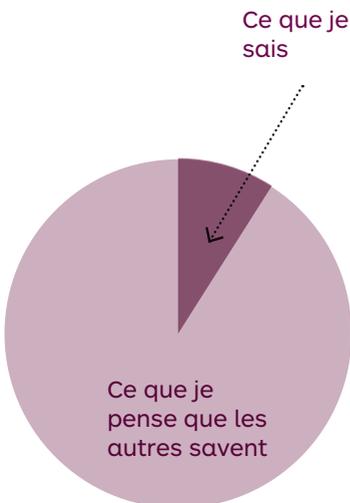


Le syndrome de l'imposteur

Certains travailleurs commençant un burn-out estiment leur rémunération non méritée. Ils trouvent qu'ils ne sont en réalité pas si bons parce qu'ils sont toujours fatigués. Ils doutent d'eux-mêmes et de leur savoir-faire. Ils ont eu de la chance et craignent que leur manque de talent soit un jour dévoilé. Ils ont l'impression d'être des tricheurs. Peut-être souffrent-ils du syndrome de l'imposteur. En particulier lorsqu'il est prévu qu'ils endossent de nouvelles fonctions ou reçoivent une augmentation de salaire ou une promotion.

A nouveau, il revient aux managers d'indiquer, en cas de promotion, quel était le rôle de celui qui monte en grade. C'est positif pour lui et ses collègues et cela représente une bonne prévention contre le burn-out. Ne comparez surtout pas les collaborateurs entre eux. Car vous risquez d'ébranler encore plus leur confiance en eux. Ceux-ci doivent trouver en eux la raison de leur succès. Les gens peuvent commettre des erreurs, cela ne fait pas d'eux des tricheurs. Et le perfectionnisme joue un rôle majeur dans l'apparition de ce syndrome.

Bon nombre de travailleurs pensent que leurs collègues s'occupent énormément de leurs limites et imperfections. En réalité, ce n'est pas le cas. Les gens en savent moins sur les autres que sur eux-mêmes. Et en être bien conscient est une excellente prévention contre le burn-out.



Donc, apprenez à vos collaborateurs à ne pas trop se comparer à leurs autres collègues.

« *Suis-je à ce point intelligent ou suis-je à ce point stupide ?* » (Louis van Gaal.) La déclaration ci-dessus est celle d'un Louis van Gaal furieux lors d'une conférence de presse en 1996 à la fin du match Ajax – NAC. Les journalistes Ted van Leeuwen et Chris van Nijnatten ont subi les foudres de Louis van Gaal, furieux, après une question pertinente. Van Gaal n'était pas content. Il a réagi vivement. Il démontre qu'il a sa propre opinion marquée, un cadre de référence interne. Et de la même manière, qu'un cadre de référence interne peut parfois s'avérer très cassant. Dans le cas van Gaal, cela a donné lieu à l'époque à une séquence télévisée hilarante. Mais ce qu'il ne pouvait pas savoir à l'époque, c'est qu'un cadre de référence interne, une déclaration cassante peut engendrer un burn-out chez d'autres. Le jugement d'une situation est, pour un cadre de référence interne, principalement fondé sur des perceptions, valeurs et convictions personnelles. L'avantage est une grande confiance en soi mais cela peut également conduire à de l'arrogance et de la brutalité.

Les personnes qui se comparent sans cesse aux autres (cadre de référence externe) ont une autre façon d'agir. Mais dans ce cas, vous avez vite l'impression que vous êtes inférieur et devez céder face aux autres. Car il y a toujours quelqu'un qui fait mieux que vous dans votre entourage. Et c'est l'inconvénient au fait de se comparer. Dans une entreprise, il y a par exemple une personne qui compte bien, l'autre est sensible et empathique, l'un est introverti, l'autre est extraverti. Donc, vous serez toujours moins doué dans l'un ou l'autre domaine si vous commencez à vous comparer aux autres. Généralement, nous voyons alors uniquement les choses pour lesquelles nous sommes les moins bons. C'est ainsi que surviennent une perte d'estime de soi et de l'angoisse. Et enfin, nous commençons à envier les autres. Et nous abandonnons, nous ne voulons plus nous développer parce que nous n'avons jamais le dessus.

Entretenir et construire un bon esprit d'équipe est une bonne prévention contre le burn-out. Veillez à ce qu'il n'y ait pas de collègues « hais » sur le lieu de travail. Ce sont généralement des collègues qui briment, interrompent les autres, crient et vocifèrent, forcent et manipulent, se moquent toujours des autres, cancanent, et la liste peut être longue. Contrôlez ces attitudes ! Toute personne veut être respectée. Et ce type de personnes est à la source du syndrome de l'imposteur.

Déléguer

Lorsque c'est possible, la capacité à bien déléguer représente un excellent rempart contre une charge de travail excessive et contre le syndrome de l'imposteur. Déléguez ce que vous n'êtes pas capable de faire ou devez faire. Au cours des dernières années, bon nombre de mes clients ont appris à déléguer et ont eu le temps de réfléchir de manière stratégique aux prochaines années. Les autres acquièrent davantage de compétences mais vous avez plus de temps. Votre travail est donc moins routinier. Vous ne devez donc plus éteindre sans cesse les incendies et résoudre des crises. Vous pouvez valoriser votre vie et rapidement signer une proposition ou disposer d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Vous ne devez pas travailler tard chaque soir et surtout, vous ne devez plus passer votre temps à vérifier vos e-mails.

Que pouvez-vous déléguer ?

Eisenhower a développé la matrice des priorités, qui fut ensuite rendue célèbre par Stephen Covey. Il fait une distinction entre les choses importantes auxquelles s'intéressent bon nombre de personnes et qui se remarquent énormément, et les choses urgentes dont l'échéance est très proche.

- ▶ **Cadran 1** : importantes et urgentes. En particulier les accidents et les questions urgentes avec échéance. Répondre à celles-ci équivaut à éteindre un incendie. Il s'agit de choses pour les personnes qui aiment être confrontées au stress et le gèrent bien.
- ▶ **Cadran 2** : importantes mais pas urgentes. Il s'agit généralement de choses en rapport avec la sécurité, la qualité, la réalisation d'objectifs, la planification, le fait d'éviter les erreurs, le développement et le progrès. S'en occuper est très important.
- ▶ **Cadran 3** : pas importantes mais urgentes. Il s'agit des appels téléphoniques, des e-mails et des réunions. Elles nécessitent votre attention directe et sont rarement prioritaires mais en réalité, elles ne nécessitent pas toute votre attention. Recherchez des solutions, décrochez votre téléphone, répondez à vos e-mails à heure fixe.
- ▶ **Cadran 4** : pas importantes et pas urgentes. C'est une pure perte de temps. Mieux vaut ne pas les faire du tout.

La direction est-elle saine ?

Les managers peuvent également présenter une nonchalance latente due au stress ou à un burn-out. Chez les managers, cela reste longtemps dissimulé car cette nonchalance sera certainement traduite par une période de présentisme. Prenez-en conscience. Une communication ouverte est-elle possible ? Parce que le niveau d'énergie des managers est également mis à rude épreuve. Ils ont encore plus de structures et ne ressentent pas assez la possibilité de rester authentiques. Le syndrome de l'imposteur occupe alors le devant de la scène chez eux également. Prennent-ils les signaux physiques ou mentaux qu'ils présentent au sérieux ? Les managers connaissent-ils leur impact sur les autres ? Car les managers osent-ils briser ce tabou ? Des exemples comme Ton Büchner d'Akzo Nobel donnent le ton. Faites donc attention, les managers sont également vulnérables mais en même temps, ils représentent un élément clé pour s'attaquer au problème dans leur entreprise. Donc, en cas de nervosité, d'angoisse ou de colère, d'oubli, d'erreurs, de cynisme, de fatigue, de perte de motivation : complétez au moins un questionnaire ou faites-vous coacher. Cela sera bénéfique pour votre entreprise.

Tenez compte de la loi de Pareto

L'économiste italien Pareto a établi la « Loi de Pareto ». Il a défini la règle des 80/20. Pareto avait remarqué que 80 % des richesses de notre terre étaient détenues par 20 % des habitants. Et parmi les riches, il constatait qu'il y avait 20 % de super riches et 80 % de « simples riches ».

Donc, pour être le plus riche du monde, il fallait s'attaquer à 80/20 du groupe défavorisé. Mais cela signifie également que dans une mission parfaitement accomplie, il y a 80 % de travail inefficace. Donc, mieux vaut rechercher les 20 % qui produisent un excellent résultat. Une petite partie (20 %) de l'input mène à une grande partie (80 %) de l'output. Donc, l'effort n'équivaut pas au résultat. Le perfectionnisme n'aide pas. Tout travailleur peut à présent réfléchir à l'organisation de son travail. Car Pareto dit clairement que 20 % de toute votre activité est responsable de 80 % des résultats. Si vous souhaitez encore 20 % de résultats en plus ou de meilleurs résultats, vous devrez donc produire 80 % d'effort en plus. Pauvres perfectionnistes ! Cette loi de Pareto, la règle des 80/20 peut représenter beaucoup pour vous. Travaillez intelligemment aux bonnes choses et vous gagnerez énormément de temps. Car pour atteindre un résultat parfait à 100 %, vous devez travailler de manière inefficace pendant un certain temps. Un étudiant qui obtient un 9 ou un 10 a probablement étudié énormément mais aussi de manière inefficace, un 8 peut signifier qu'on a suffisamment travaillé et avec efficacité.

B. Manque d'autonomie

Le modèle de Karasek : Plus de règles et plus d'instructions = plus de stress, burn-out et moins de motivation interne. Une organisation épuisée ne connaît ni créativité ni progrès.

Un modèle intéressant pour déterminer si une situation professionnelle comporte des risques de burn-out ou de bore-out a été présenté au début des années 90 par le célèbre scientifique KARASEK. Nous pouvons ainsi savoir si une situation stressante de longue durée peut provoquer un burn-out ou d'autres risques pour la santé. Au départ, Karasek a décrit deux facteurs : charge de travail et possibilités d'adaptation. Ensuite, Theorell a ajouté le soutien social comme troisième facteur (Karasek et Theorell, 1990).

Exigences liées au travail (telles que décrites dans le chapitre précédent)

Karasek entend par charge de travail qu'on attend que vous travailliez vite, que vous disposiez de peu de temps et deviez donc travailler sous pression constante et dans le sens inverse des aiguilles d'une montre. Il faut respecter les échéances et parfois, on doit faire des tâches contradictoires.

Karasek ajouta ultérieurement à ces exigences professionnelles psychologiques également des exigences professionnelles physiques, telles que l'exposition à des substances dangereuses, le travail dans des locaux mal entretenus, ou le travail avec des machines mal entretenues. Le travail doit comporter un certain défi. Une utilisation insuffisante des connaissances et compétences est donc aussi stressante qu'une charge de travail trop lourde. C'est pourquoi les ouvriers manuels ayant peu la possibilité de prendre des décisions et une charge de travail très physique s'en sortent souvent mieux que les travailleurs de bureau ayant peu la possibilité de prendre des décisions et peu de charge de travail physique. Ce dernier groupe est davantage exposé au risque de maladies cardiaques.

Autonomie

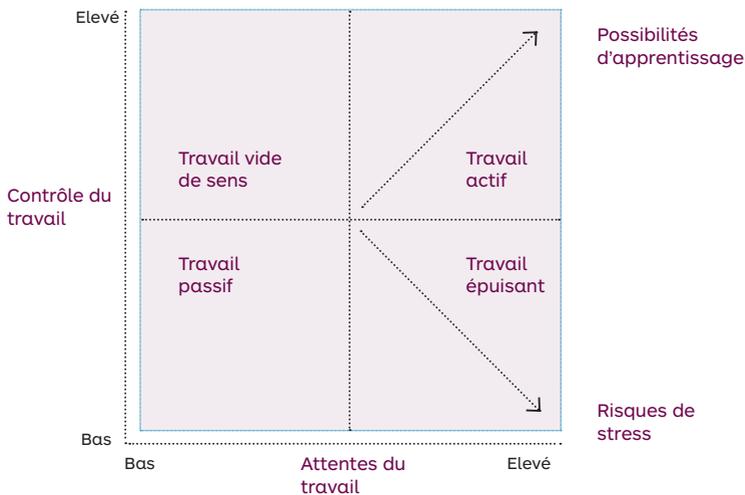
La réaction de stress que manifestent les gens lorsqu'ils se retrouvent dans une situation menaçante ou qu'ils sont surchargés dépend des possibilités qu'ils ont d'exercer une influence sur ces situations. En

néerlandais, la notion d'autonomie, de contrôle ou de possibilités d'adaptation est traduite par le terme « sturing » (pilotage). Par possibilités d'adaptation, nous entendons que vous avez l'opportunité de participer aux décisions concernant le rythme et le mode d'exécution du travail et celle de quitter temporairement votre lieu de travail si vous en ressentez le besoin. Le travailleur parvient ainsi à conserver son intégrité et son authenticité. Le modèle prédit que les problèmes de santé dus au travail augmentent à mesure que les exigences liées à la tâche deviennent plus élevées et les possibilités d'adaptation plus faibles. Le modèle le démontre à l'aide d'un arsenal impressionnant de données. Ces données suggèrent qu'il existe une corrélation entre l'organisation du travail et la consommation médicale, les maladies cardiovasculaires et le burn-out. On souligne en outre le fait que les travailleurs doivent être en mesure d'apprendre et d'évoluer dans le cadre de leur travail. Les coûts d'entreprise ont un lien direct avec une mauvaise organisation du travail incluant énormément de pression, peu de possibilités d'adaptation et d'apprentissage.

Avoir des possibilités d'adaptation au travail signifie deux choses. Les travailleurs parviennent à exploiter leurs connaissances et compétences de manière optimale dans leur fonction et peuvent régulièrement prendre eux-mêmes des décisions dans la situation de travail.

Les caractéristiques de la personne jouent leur rôle et nous avons toujours mesuré, dans notre propre travail d'étude, des différences individuelles. La liberté et l'autonomie sont en outre limitées. La frontière de la liberté est le savoir et l'expérience. Lorsque des personnes obtiennent plus de liberté qu'elles ne sont capables de gérer, elles se retrouvent plus vite en situation de stress. Un collègue a reçu un ordinateur multimédia en cadeau, et tout ce qui va avec, ainsi qu'un accès à Internet : il se demande toujours désespérément à quoi servent toutes ces jolies applications. Pour l'instant, le nouvel appareil a été rangé pour ne pas développer de vulnérabilité informatique.

Ce modèle séduit par sa simplicité et est donc très utilisé. Depuis de nombreuses années déjà. Le modèle révèle magnifiquement le lien entre les caractéristiques du travail et la santé. Vous voyez où apparaissent le burn-out ainsi que le bore-out et il s'agit donc, malgré sa simplicité, du modèle le plus complet.



Les individus qui dirigent ne ressentent pas le fait d'avoir plus d'autonomie comme une menace. Les managers peuvent déléguer, les collaborateurs peuvent prouver qu'ils disposent eux-mêmes d'aptitudes suffisantes pour exercer leur fonction. Cela suppose une communication efficace et honnête. Les gens doivent avoir un contact avec le produit final. Ils ne doivent pas apprendre les décisions importantes dans la presse mais de la bouche de leurs managers. Les équipes forment une grande famille. Veillez à ce que cette famille soit productive. Encouragez les bons comportements, favorisez la coopération et l'attention. N'autorisez pas de comportement illégal tel que le vol. Soyez attentif à la qualité et à la sécurité. Et surtout, faites attention aux problèmes interpersonnels. Des collègues peuvent avoir des problèmes entre eux, ce qui peut donner lieu à du harcèlement. Il peut également y avoir des problèmes avec les managers ou les clients.

Les collaborateurs perdent une grande part de leur loyauté lorsqu'ils sont rigoureusement contrôlés ou qu'ils ne sont pas formés. Tenez également compte des facteurs externes, comme les changements de vie par exemple.

En finir avec le micromanagement

Certains managers apprécient le micromanagement. Ils passent alors beaucoup de temps à observer et à surveiller les collaborateurs. Ils sont obsédés par les mesquineries et les détails. Ils ne s'occupent donc plus des

choses adéquates.

Ces managers aiment prendre toutes les décisions eux-mêmes. Ils ne font pas assez confiance à leurs collaborateurs et sous-estiment leurs talents. Ils sont souvent assez autoritaires. Or, le véritable rôle du manager est de veiller à ce que ses collaborateurs grandissent et évoluent.

L'environnement de travail est ainsi optimal et les collaborateurs sont très efficaces.

Ces derniers n'aiment alors plus venir travailler, ils sont fatigués, leurs performances diminuent et enfin, ils adoptent une attitude très cynique. En d'autres termes, ils sont au bord du burn-out.

Ne faites pas de micromanagement et ne contrôlez pas vos collaborateurs à tout bout de champ. Fixez des objectifs clairs et des échéances.

Faites tout de même preuve de l'attention nécessaire. Bon nombre de collaborateurs se plaignent qu'ils respectent les échéances mais qu'on ne le remarque pas ou pas assez, et qu'ils ne sont pas suffisamment récompensés pour cela.

C. Communauté

Chaque lieu de travail est un environnement composé d'hommes et de femmes qui passent une grande partie de leur vie au travail. Parfois plus qu'à la maison avec leur famille et leurs amis. C'est pourquoi l'ambiance, le bâtiment, les personnes, l'entretien, les machines, la restauration sont très importants. Comment se déroulent les relations ?

Y a-t-il des groupes qui s'isolent des autres ? Qui ont leurs propres rituels ? Dans ce cas, vous avez immédiatement un problème de jalousie, de mauvaise communication et d'aliénation. Il faudra prendre des mesures pour rassembler tous ces gens grâce à une seule et même vision. Les problèmes devront être identifiés et il faudra œuvrer à un plus grand esprit d'unité. Ces personnes doivent avoir un seul et même objectif.

Vous pouvez anticiper la résistance face aux changements nécessaires. Les conflits peuvent être résolus, parfois avec l'aide d'un médiateur. Une grande part de la satisfaction au travail dépend de la cohésion de la communauté de travail.

D. Problèmes d'équité

L'équité et le respect contribuent à la création d'un lieu de travail idéal. Par expérience ainsi qu'à partir des résultats de nombreuses mesures, nous savons que ces facteurs sont essentiels dans la prévention du burn-out. Car l'absence de respect et d'équité favorise le cynisme. L'iniquité peut être présente malgré une politique d'organisation et des procédures claires. En effet, il s'agit souvent d'une question de perception. Une communication claire sera toujours nécessaire. Pourquoi une personne a-t-elle reçu une voiture de société, une augmentation de salaire, une promotion ? Un maximum de clarté est recommandé.

De plus, les collaborateurs ont une idée de la manière dont ils sont traités mais aussi sur ce qui arrive à leurs collègues. Donc, des démissions dans des circonstances plutôt troubles sont contre-productives. Il ne doit pas y avoir trop de secrets dans une entreprise.

Le manque de respect, la discrimination, le favoritisme n'ont pas leur place dans une entreprise moderne. Il faut prôner l'ouverture. Les objectifs « respect et équité » doivent faire clairement partie des objectifs de votre entreprise. Agissez en toute transparence.

Exemples de tels objectifs

- ▶ Qualité et sécurité
- ▶ Respect et équité
- ▶ Satisfaction de la clientèle
- ▶ Bon service après-vente
- ▶ Paiement rapide

E. Valeurs d'entreprise

Heureusement, bon nombre d'entreprises consacrent énormément de temps à étudier et à élaborer une « déclaration de mission ». Cela permet de faire prendre conscience au public et aux collaborateurs de leurs objectifs et valeurs. Un ensemble de valeurs constitue une grande ressource pour une entreprise. Ces valeurs relèvent d'ailleurs du domaine de celle-ci. Certaines sociétés optent pour une stratégie à long terme, d'autres à plus court terme. Les entreprises souhaitent parfois avoir un impact évident sur la communauté environnante et se concentrent sur la durabilité et les normes éthiques. L'important est que plusieurs de ces valeurs fassent écho aux valeurs et normes de leurs travailleurs. Sinon, ils ne seront jamais heureux au travail. Un réel décalage entre les valeurs d'entreprise et les valeurs individuelles constitue un obstacle insurmontable.

Évitez donc la malhonnêteté, la destructivité (environnement) et veillez à ce que le travail puisse donner du sens à la vie des collaborateurs. Soyez bien conscient de la motivation de vos collaborateurs.

L'un des principaux modèles pouvant être utilisé dans ce cadre est le modèle Spiral Dynamics (spirale de l'évolution). Des penseurs américains tels que Clare Graves et ensuite Chris Cowan et Don Beck ont développé une théorie selon laquelle les gens s'épanouissent en fonction des circonstances auxquelles ils se retrouvent confrontés. Ils s'adaptent à celles-ci et adoptent des valeurs. Sinon, un décalage survient et ces personnes tombent malades ou développent un burn-out.

Nous constatons également que ces valeurs sont toujours d'abord individuelles, puis deviennent collectives et ensuite redeviennent à nouveau individuelles. Cela s'applique également au monde de l'entreprise.

Les valeurs fondamentales sont des valeurs individuelles. Nous tentons de survivre. Manger et boire, se loger, s'éclairer, se chauffer. Elles sont profondément ancrées en l'être humain parce que nous sommes nés et nous mourrons avec elles. En ces temps financièrement difficiles, ces valeurs sont de nouveau en forte hausse. Actuellement, les gens recommencent à emmagasiner, à mettre de l'argent de côté, à se nourrir différemment. Ils recherchent la sécurité financière et un statut. La théorie du statut, selon le philosophe d'entreprise De Botton, demeure toujours

d'application. J'ai lu récemment dans une étude que nous ne faisons pas d'économies sur les pourboires dans les restaurants ou pour les chauffeurs de taxi. Et la raison à cela n'est pas une solidarité accrue mais bien un besoin de continuer à prouver malgré tout notre statut élevé. Les voyages ne connaissent pas encore de baisse non plus. Donc, mieux vaut que l'entreprise ait un certain statut afin que l'on puisse en être fier. Ensuite arrive une valeur collective : nous voulons faire partie de quelque chose : nos collègues et managers sont importants.

La phase suivante est à nouveau une phase individuelle. C'est ici que la survie du plus apte occupe une place essentielle, avec des valeurs fondamentales telles que le pouvoir. Celui qui n'est pas capable de suivre succombe. On dit parfois : « If you can't stand the heat, get out of the kitchen » (Si tu n'es pas content, va voir ailleurs).

Jusqu'à ce que l'intérêt collectif domine de nouveau, avec des valeurs comme des principes, des lois et des règles, des récompenses et des punitions, la maîtrise des impulsions. Nous voulons plus de policiers dans les rues. Il faut être attentif à des aspects tels que la vie privée, éviter la discrimination, une répartition équitable entre les sexes... Mais relisez à nouveau le chapitre sur l'autonomie.

Il s'agit d'une nouvelle valeur : nous voulons une grande autonomie. Cela entraîne parfois une réaction rapide et astucieuse aux changements sur le marché boursier, le marché de l'immobilier, le commerce. Sans pitié pour les « perdants ». Il s'agit à nouveau de valeurs individuelles marquées. La rapidité est la norme. Ainsi que la créativité.

Actuellement, nous recherchons aussi quelque chose de différent : l'écologie, la nature. Des normes environnementales font leur apparition. Nous parlons de responsabilité sociétale des entreprises, de nouveau monde du travail, de co-création, etc. On vend la voiture. On reçoit parfois des écochèques et une indemnité vélo et vous vous mettez à faire du jogging et à manger sain. Nous assistons avec horreur à la fonte des calottes glaciaires et des glaciers.

Et ensuite, nous observons de nouveau une valeur individuelle : les connaissances, les aptitudes, la spontanéité. C'est l'ère du scientifique individuel, du « savoir c'est le pouvoir ».

Mais la science n'a de valeur que si elle est partagée. Nous ne devons pas

emmagasiner la science mais la mettre en commun. Car plus le nombre de personnes qui en tirent profit est élevé, mieux c'est. Nous nous trouvons ensuite dans une phase collective : la mondialisation des connaissances. Le savoir est complexe. Comme Lorenz le disait : un battement d'aile de papillon en Amérique du Sud peut provoquer un tsunami dans un autre pays en raison de mécanismes complexes. On voit désormais surgir des réseaux mondiaux compliqués, complexes mais des connaissances partagées et différentes disciplines qui se rencontrent. L'ordinateur a fait son apparition et le travail devient complexe, avec des possibilités de se connecter au serveur du travail depuis n'importe quel endroit dans le monde. Les gens sont-ils encore capables de suivre ? Je crois personnellement que nous sommes en train d'évoluer vers de grands réseaux mondiaux.

Mais cela fera encore verser énormément de sang et de larmes je pense. Nous observons déjà les premiers signes de cette évolution. Notre génération ne verra pas le résultat final.

Ce système de valeurs évolue très lentement. Notre cerveau et les gens ont eu tout le temps de s'adapter. Mais tout s'est soudainement précipité, tout a commencé à évoluer rapidement et notre cerveau n'a plus été capable de suivre. Il est tombé en panne. Et cela a donné lieu à un burn-out. Pensez à l'évolution de ces 15 dernières années : réseaux virtuels mondiaux, GSM, Blackberry, ordinateur portable, réseaux sans fil, cartes de paiement, boutiques virtuelles, jeux sur Internet, iPod. Des valeurs individuelles telles que la carrière et les connaissances ainsi que des valeurs collectives telles que l'échange de ces connaissances se côtoient. Cela engendre des tensions importantes. Ce qui perturbe un certain nombre de personnes. Où se trouve leur place ? Nous sommes également la première génération dont les enfants « posséderont » moins que nous. Et pourtant, ces enfants échangeront davantage, notamment leurs connaissances et leur expérience.

Nos enfants ont compris cela bien mieux que nous : ils réfléchissent déjà en termes de « réseaux » - ils chattent sur Internet avec des jeunes du monde entier. En fait, ils sont bien plus avancés que nous l'étions. Et les nouvelles valeurs viennent malgré tout naturellement. Nous essayons d'atteindre ce qui ressemblait à première vue à un avantage, mais il apparaît au fil du temps que cela est peut-être un inconvénient et nous nous remettons alors en quête.

Darwin a décrit une sorte d'évolution naturelle des espèces et des émotions. Les valeurs évoluent probablement aussi de la même manière. Et cela est fortement lié à la nouvelle quête du bonheur. Certains tentent de faire de celle-ci un produit à vendre. Il suffit de regarder les livres récemment parus dans les librairies. On le crie sur tous les toits : si vous le voulez vraiment, vous pouvez l'avoir !

Je pense plutôt que vous êtes heureux si vous parvenez à concrétiser vos valeurs individuelles et si ces valeurs coïncident avec les valeurs collectives vers lesquelles nous évoluons. Et lorsque vos valeurs individuelles correspondent aux valeurs de l'entreprise. La bonne nouvelle, c'est que nous sommes capables de mesurer tout ceci, tant sur le plan de l'entreprise que sur le plan de l'individu. Et nous pouvons alors vérifier si les valeurs concordent. Si ce n'est pas le cas, il y a un risque de burn-out.

Il existe encore quantité de modèles permettant d'identifier les valeurs de l'entreprise.

F. Mesurer

Un cadre légal

Les entreprises sont tenues de disposer d'un plan d'action relatif à la protection contre le stress. Depuis septembre 2014, il existe également un cadre légal.

Nouvelle législation relative aux risques psychosociaux

La nouvelle législation relative à la prévention des risques psychosociaux au travail est parue le 28 avril. Il s'agit de deux lois et d'un arrêté royal :

- ▶ **La loi du 28 février 2014** complétant la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail quant à la prévention des risques psychosociaux au travail dont, notamment, la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail.
- ▶ **La loi du 28 mars 2014** modifiant le code judiciaire et la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail en ce qui concerne les procédures judiciaires.

- ▶ **L'arrêté royal du 10 avril** relatif à la prévention des risques psychosociaux au travail.

Le domaine du bien-être « charge psychosociale » est remplacé par les « risques psychosociaux ». Il est désormais question de « risques psychosociaux » et plus de « charge psychosociale ». Le législateur déplace ainsi l'attention des symptômes (stress, harcèlement, burn-out...) vers les causes et facteurs responsables de ces problèmes. Agir sur ces facteurs liés au travail (organisation, contenu, relations, circonstances et conditions de travail) permet d'éviter ou de diminuer les dommages ou une charge de travail nuisible.

La prévention des risques psychosociaux au travail est prioritaire. L'accent est davantage mis sur l'intégration de la maîtrise des risques psychosociaux dans le système dynamique de gestion des risques dans son ensemble. Dans le cadre de l'analyse générale des risques, l'employeur identifie en particulier les situations susceptibles de provoquer des risques psychosociaux au travail.

L'analyse des risques de la situation de travail spécifique

Désormais, une analyse des risques d'une situation de travail spécifique doit être réalisée :

- ▶ à la demande d'un manager
- ▶ à la demande d'un tiers de la délégation du personnel.

Qui réalise une analyse des risques ?

La responsabilité de l'exécution d'une analyse des risques incombe toujours à l'employeur. Tant l'analyse générale des risques tenant compte des risques psychosociaux au travail que l'analyse des risques d'une situation de travail spécifique se font avec la collaboration des travailleurs et du conseiller en prévention aspects psychosociaux lorsque la complexité de l'analyse l'exige. Il est évidemment toujours possible de collaborer avec des experts externes.

Extension des procédures internes

Désormais, on peut introduire une demande d'intervention psychosociale à la fois informelle et formelle pour tous les risques psychosociaux au travail : par exemple en cas de conflits, de stress néfaste, de burn-out ou de comportement abusif.

Une demande d'intervention psychosociale formelle signifie que le

travailleur demande à l'employeur de prendre des mesures collectives et individuelles adéquates sur la base

- ▶ d'une analyse de la situation de travail spécifique et
- ▶ des propositions de mesures mentionnées dans l'avis du conseiller en prévention aspects psychosociaux.

L'intervention psychosociale formelle peut prendre un caractère individuel ou collectif (vois schéma SPF ETCS).

<http://www.emploi.belgique.be/defaultNews.aspx?id=41483>

Il existe évidemment de multiples raisons, en dehors du cadre légal, de mener des recherches sur les causes, les risques et la prévention éventuelle du stress de longue durée et du burn-out.

Tel un individu capable d'écouter le langage de son corps pour connaître son risque de burn-out, une entreprise peut également être attentive aux signaux indiquant un niveau de stress anormalement élevé et un risque de burn-out au sein de l'entreprise.

Dans l'entreprise, certains signaux sont parfois déjà présents assez tôt : il peut s'agir d'une augmentation de l'absentéisme pour cause de maladie, une hausse du nombre d'accidents ou de conflits au travail. Une baisse de la productivité et de la qualité peuvent également être une indication. Des démissions, des mutations ou plus généralement une faible satisfaction au travail sont d'autres signes alarmants. Lorsque les travailleurs se cachent derrière des règles et des principes, et se montrent moins créatifs, nous devons être très vigilants.

Des signaux peuvent provenir de toutes sortes d'intermédiaires, des collaborateurs eux-mêmes, des clients, du médecin du travail, de la cellule de gestion des RH, du service de sécurité. Ils peuvent être formulés sous forme de plainte individuelle lors d'un examen de médecine d'entreprise, ou remonter à la surface lors d'activités de gestion de l'organisation et de la qualité ou durant une analyse des risques.

Comment faire une analyse des risques ?

Il ne suffit pas de faire la somme des risques que des individus ou groupes encourent pour effectuer une bonne analyse des risques. Les risques liés au stress peuvent être provoqués par l'organisation de l'ensemble de l'entreprise, la structure, les tâches spécifiques et les relations au sein de

plusieurs départements, ou parce qu'une certaine personne effectue une tâche précise. Nous devons donc recueillir des informations sur l'entreprise en tant que système. Il faut dresser l'aperçu de la culture d'entreprise. Les relations au sein des départements sont également cruciales.

Participation des travailleurs dans la lutte contre le stress.

Les travailleurs formulent eux-mêmes les problèmes. Le consultant ne vient pas avec des solutions. Le groupe propose lui-même les mesures et les vérifie quant à leur mise en œuvre. Elles ont par conséquent un degré d'acceptation élevé. Une « solution » envisagée par la hiérarchie est en effet souvent accueillie avec beaucoup de méfiance et de cynisme.

Entretiens individuels

Par le biais d'une interview structurée, nous sommes en mesure de récolter des informations rapidement et de manière relativement bon marché sur la problématique du stress dans une entreprise. L'intervieweur doit écouter, poser des questions et représenter les informations obtenues de manière structurée. L'intervieweur tente donc de ressentir la problématique de la même façon que les collaborateurs la vivent, mais néanmoins, diriger la conversation est une nécessité. Mieux vaut mettre l'accent sur les actions éventuelles. L'interview ne doit pas se transformer en psychologisation de la problématique. Il obtient ainsi de précieuses informations de qualité qui ne sont pas soulevées dans un questionnaire d'enquête.

Caractéristiques d'une mesure de qualité

Les interviews sont efficaces pour se faire une première impression. Elles donnent des informations plus qualitatives. Il faut particulièrement veiller à l'anonymat et l'intervieweur doit connaître son métier. Il s'agit généralement d'interventions bien plus coûteuses.

C'est pourquoi nous optons généralement pour des questionnaires. A condition de choisir un instrument de grande qualité, la fiabilité, la validité et l'anonymat sont élevés lorsqu'il y a suffisamment de réponses. On peut alors comparer au niveau du groupe et établir des plans d'action.

Nous estimons que chaque question doit être posée deux fois dans un questionnaire validé. Vous commencez par interroger les collaborateurs sur leur perception du problème et ensuite, sur la fréquence à laquelle ce problème se manifeste. Pour vous donner un simple exemple : si

Je demandais à quelqu'un à quel point il souffre d'avoir manqué une promotion, il répondra probablement 6-7 sur une échelle de 1 à 10. Mais par chance, à la question de savoir à quelle fréquence il a déjà été confronté à cette promotion manquée, il répondra peut-être 1 ou 2 fois. Nous multiplions alors les deux chiffres, ce qui nous donne un résultat entre 7 et 14. Si nous demandions à quel point il souffre du fait que des collègues ne font pas bien leur travail, nous obtiendrions sans doute un 7 comme résultat. Mais lorsque nous les interrogeons ensuite sur la fréquence, la plupart des gens mettent un score de 8. Donc, un impact de 72. Il s'agit d'un nombre bien plus élevé.

Nous faisons alors une moyenne de tous les impacts sur l'ensemble de l'entreprise, que nous appelons l'indice du burn-out. Et nous sommes alors en mesure de comparer cet indice en Belgique, en Flandre, en Wallonie, selon le secteur, le genre, l'âge, l'ancienneté, la fonction, ...

Et nous pouvons garantir l'anonymat et établir un plan d'action performant. En cas d'approche plus interactive, nous travaillons avec un groupe de collaborateurs. Il s'agit d'une approche intense et coûteuse. Bien entendu, nous analysons également les informations déjà présentes dans l'entreprise, comme les taux d'absentéisme et les indicateurs physiques ou les déclarations spontanées. De bonnes check-lists sont également disponibles.

Quelques pièges

- ▶ Ne pas copier : il existe de nombreux questionnaires sur le marché. De nombreuses années d'expérience sont nécessaires avant de rédiger et de valider un bon questionnaire. Ne les reprenez pas sans réfléchir. Mieux vaut généralement un questionnaire « sur mesure ».
- ▶ Ce qui fonctionne le mieux dans votre entreprise dépend aussi de la taille, du taux de réponse, des actions déjà entreprises.

- ▶ Un questionnaire doit pousser à l'action. Sinon, des attentes ont été créées et elles doivent à nouveau être revues à la baisse. La déception est alors énorme. Mais si une action est entreprise, tout le monde aura l'impression d'avoir été entendu et le ROI sera important, principalement en raison d'une diminution de l'absentéisme et du présentéisme.
- ▶ Un questionnaire n'est pas l'amorce d'une culture de plainte mais bien un instrument pour obtenir des informations objectives.
- ▶ Limitez la procédure à des étapes simples et veillez à ce que les questions soient comprises par tous.
- ▶ Nous possédons un fichier de données de plus de 100.000 personnes et constatons que les relations mutuelles entre collègues et collègues managers sont primordiales. Le concept de « soutien social et reconnaissance » a été ajouté au modèle de Karasek comme troisième dimension. Les travailleurs attachent plus d'importance au soutien et à la reconnaissance du manager qu'à ceux de collègues. Le soutien social en dehors du travail, du partenaire par exemple, est également essentiel. Le travail a ainsi une influence sur la relation avec le partenaire par le biais du mécanisme du stress. Le soutien social dans la sphère privée peut constituer un excellent rempart contre le stress lié au travail. Reprenez cet aspect dans votre questionnaire. Le soutien social comporte différents aspects : la personne peut exprimer ses émotions, peut compter sur une aide pour prendre des décisions, représente clairement une aide concrète en cas de problèmes pratiques, parvient à s'intégrer dans un groupe ou un réseau et a une meilleure estime de soi.
- ▶ Un questionnaire n'est pas synonyme d'une recherche du « coupable ». Il y a à la fois des éléments sociaux d'ordre général en jeu, certains aspects peuvent être améliorés sur le lieu de travail et les collaborateurs sont en mesure d'agir eux-mêmes. Ce dernier aspect est moins abordé dans ce document.

6. Que peut-on faire dans tous les cas ?

A. Guérir d'un burn-out en quelques mots

Lorsque la prévention a échoué, en tant que coach ou travailleur social, on peut avant toute chose s'attaquer aux symptômes à 4 niveaux. A la fois les symptômes physiques tels que la fatigue, les symptômes émotionnels, les symptômes cognitifs et les changements de comportement. Le repos est à présent strictement recommandé. Les promenades et autres efforts physiques très légers sont autorisés. Et pour s'attaquer à la surstimulation, nous commençons par faire du sport (sport léger !), développer un réseau social, nous aidons à optimiser la respiration, le sommeil et la relaxation et nous déconseillons les médicaments en général.

De bonnes discussions avec la famille et les proches, puis avec les collègues et les managers sont indispensables. Ces conversations doivent être réconfortantes, ne doivent pas ressembler à un contrôle ni servir à exprimer une incompréhension. Vous pouvez conseiller aux personnes souffrant d'un burn-out de ne pas prendre trop vite contact avec des collègues. C'est très pénible et souvent, ils posent malgré tout des questions douloureuses et dérangeantes. Reprendre le travail rapidement est rarement recommandé car ce processus nécessite énormément de temps.

Quelques sessions de gestion du temps sont probablement conseillées, ainsi que de nombreux exercices de relaxation. Suivez une procédure très stricte car bon nombre de ces personnes sont désorientées. Enfin : appliquez des thérapies rationnelles et uniquement entre les mains de spécialistes. Mesurez le mode de pensée de ces personnes. Une thérapie comportementale est parfois également nécessaire.

Ensuite, il faut s'attaquer aux causes et aux traumatismes éventuels. Certaines personnes sont plus sensibles au burn-out, par exemple les perfectionnistes et les bourreaux de travail. Ou celles qui manquent d'assurance. Ces aspects doivent être pris en charge. La reprise du travail ne vient qu'après. Mieux vaut un job à mi-temps ou à 2/3 temps après concertation avec le médecin du travail. Le temps plein sera pour plus

tard. Il est parfois nécessaire de changer de travail. Après la reprise, demandez à ces personnes de tenir un journal du stress et n'oubliez pas l'évaluation avec le médecin du travail, ni d'établir un plan d'action précis.

Etapes pour la reprise du travail

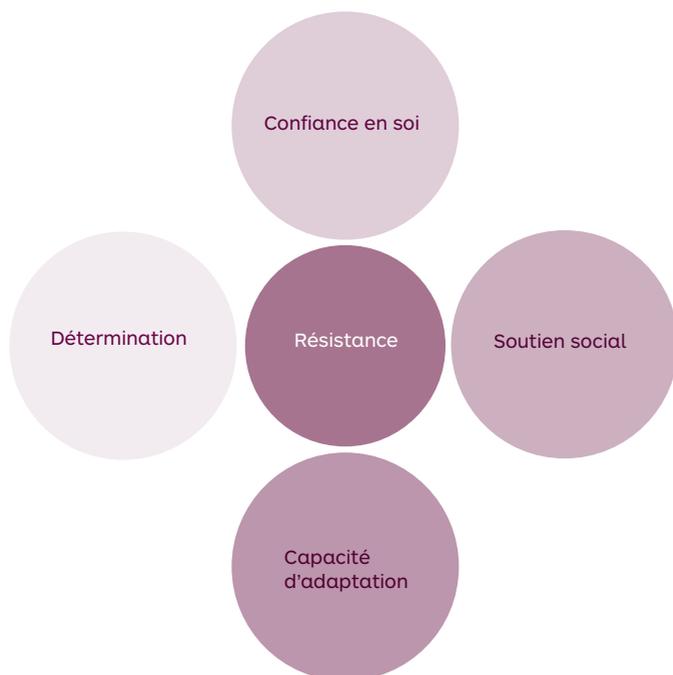
Des entretiens avec le médecin du travail et des régimes spéciaux peuvent s'avérer indispensables au début.

Prévention des rechutes

Mieux vaut encore surveiller ces personnes de temps en temps pour éviter qu'elles n'épuisent à nouveau totalement leur énergie. Cette prévention des rechutes doit durer 2 ans.

Capacité de résistance

Après avoir abordé les symptômes, on peut réfléchir à développer une bonne capacité de résistance mentale et physique. Dressez également un nouveau bilan énergétique. La capacité de résistance se compose de différents éléments.



Soutien de la famille, des proches et des collègues

Pendant la maladie, les personnes souffrant d'un burn-out passent par des processus qui se développent différemment dans le cerveau. Elles peuvent par conséquent paraître « étranges ». Nous ne les comprenons pas. Il peut donc être très bénéfique que toutes les personnes concernées comprennent mieux la maladie du burn-out.

Ne faites pas appel à la capacité de raisonnement logique de ces personnes. Celle-ci est trop surchargée. De plus, elles font preuve de cynisme. Il va falloir énormément de compréhension et de patience. Les gens sont interdépendants. Mais à présent, la patience est de mise. Les personnes surstimulées veulent s'apaiser. Elles ne sont donc pas paresseuses. Elles luttent contre elles-mêmes. C'est une situation très difficile. Mais vous pouvez l'exploiter pour examiner à nouveau toutes les routines et procédures. La vie sera différente après un burn-out.

Et enfin, les personnes qui entourent quelqu'un souffrant d'un burn-out doivent également prendre soin d'elles-mêmes. Dormir, manger, se reposer et se détendre sont également nécessaires pour elles. Parce que leurs propres forces sont mises à rude épreuve. Lisez un bon livre sur le burn-out afin de comprendre la maladie.

Dr. L. Swinnen



Références *

- ▶ Hogerheijde, R., De Fruyt, F., Van Amstel, B., & Mervielde, I. Position Classification Inventory. Lisse, Swets & Zeitlinger (1997).
- ▶ Swinnen, L. Stressklachteninventaris. Different (1998).
- ▶ Swinnen, L. De kleur van stress. Standaard Uitgeverij (1997, herdruk 2001).
- ▶ Swinnen, L. Werk en stress. Uitgeverij NOVA.
- ▶ Swinnen, L. Burn-out. Davidsfonds, 2012.
- ▶ Swinnen, L. Stress is geen probleem (2009). Uitgeverij Van Halewijck.
- ▶ Swinnen, L., Te vriendelijk, 2014, Davidsfonds.
- ▶ Swinnen, L., 100 manieren om een burn-out te voorkomen, Davidsfonds, in Press.

* Ces références s'appliquent à la version en néerlandais à partir de laquelle la version française a été conçue.

Malgré tout le soin apporté à la rédaction de ce texte afin de tout illustrer le plus correctement possible, Different BVBA ou le Dr L. Swinnen ne peuvent être tenus responsables d'éventuelles erreurs, fautes ou erreurs de diagnostic. Ce texte peut uniquement être considéré comme une tentative visant à faciliter l'approche du burn-out mais il n'est en rien destiné à servir d'analyse scientifique.

En tant que partenaire RH de confiance, Unique vous aide à réaliser votre ambition. Nous disposons de plus de 40 ans d'expérience et comptons parmi les meilleurs prestataires de services RH en Belgique. Par le biais de nos spécialisations Office, Technicum, Customer Care, Finance et Human Resources, plus de 200 collaborateurs dans plus de 40 agences garantissent une approche personnalisée tant à l'égard des candidats qualifiés que des entreprises exigeantes.

Nos 5 spécialisations :

- ▶ **Office** : des talents motivés qui vous soutiennent au niveau commercial et administratif, ils sont indispensables dans tout bureau.
- ▶ **Technicum** : des collaborateurs techniques et industriels qualifiés.
- ▶ **Human Resources** : des experts RH qui se chargent du recrutement et de la gestion du capital humain.
- ▶ **Customer Care** : des collaborateurs qui font preuve d'empathie et de motivation pour gérer les appels entrants et sortants, et développent votre département customer care.
- ▶ **Finance** : des profils financiers qualifiés.

 **unique**

 **express medical**

 **receptel**

 **career**

Unique fait partie du groupe Unique. Sous la marque Unique, quatre solides acteurs regroupent leurs forces et leur expertise : Unique, Unique Career, Receptel et Express Medical. Le groupe se différencie comme prestataire RH par le biais d'une offre étendue de services RH et de conseils professionnels sur mesure pour votre entreprise. Mais aussi en offrant des solutions de recrutement, des services d'hospitalité et de l'expertise RH au secteur des soins de santé.

Retrouvez-nous sur unique.be

