

BURN OUT

Prévenir et accompagner le burn-out en entreprise

Est-il possible de conjuguer satisfaction au travail et bonne performance des employés au sein d'une entreprise ? Sujet central des exposés du Dr Patrick Légeron, fondateur du Cabinet Stimulus, co-auteur du rapport sur les RPS pour le Ministre du travail en France et co-auteur du rapport sur le burn-out pour l'Académie nationale de médecine, et de Patrick Goffart, économiste et co-fondateur de Neurolead Belgique et de Neurolead Luxembourg, lors de la Journée thématique «Stress et travail: comment reconnaître, prévenir et traiter le burn-out ?» organisée par le GesondheitsZentrum de la Fondation des Hôpitaux Robert Schuman (FHRS), le 23 mars dernier à l'auditoire BGL BNP Paribas.

Céline Buldgen

La responsabilité de l'employeur

En quelques décennies, les environnements de travail ont été profondément modifiés et, à la pénibilité physique qui y était associée, s'est progressivement substituée la pénibilité psychique.

Les facteurs de risques psychosociaux (RPS) sont devenus aujourd'hui les premiers risques pour la santé au travail. Grâce aux nombreuses recherches, ces facteurs de RPS sont maintenant bien identifiés:

- charge de travail importante,
- faible autonomie de marges et de manœuvre,
- manque de reconnaissance,
- fortes exigences émotionnelles,
- relations humaines défaillantes,
- conflits de valeurs,
- insécurité socio-économique...

«Ces nouveaux environnements de travail sont source de niveaux de stress très élevés pour les individus, d'autant plus que ces derniers, de par leur personnalité, leurs attitudes mentales ou leur absence de facteurs de protection, possèdent de faibles compétences à gérer le stress et donc à se protéger de ses conséquences néfastes comme l'épuisement ou le burn-out.», affirme le Dr Légeron.

De nos jours, toutes les entreprises recherchent la performance, l'efficacité, la compétitivité et la productivité. La démotivation des équipes ou encore une mauvaise ambiance au travail sont généralement liées à des pratiques managériales qui relèguent l'humain au second plan. *«Si vous voulez performer votre entreprise, remplacez la dimension humaine au premier plan. C'est l'organisation du*

travail qui s'adapte à l'homme et non l'inverse. Plusieurs critères sont donc à prendre en considération: l'environnement de travail, la latitude décisionnelle et de l'autonomie, la charge de travail selon les moyens, les ressources et les compétences, le développement des carrières, la politique de rémunération, la formation des individus, la transparence sur le rôle et les responsabilités de chacun, la communication interne.», relate le Dr Légeron.

Le Management Humain repose sur des pratiques «saines»:

- pratiquer la reconnaissance,
- fournir des feed-back efficaces,
- favoriser l'autonomie,
- donner du sens au travail,
- gérer les émotions liées au travail,
- dialoguer sur le contenu du travail,
- valoriser la coopération entre individus,



«Médicalement, le burn-out est encore aujourd'hui mal identifié, notamment la spécificité de la symptomatologie, les limites entre le normal et le pathologique, le nombre de personnes touchées, les causes professionnelles et personnelles.»

Dr Patrick Légeron

- développer le soutien et l'aide entre tous,
- équilibrer vie professionnelle et vie personnelle.

Au cours de leur carrière, les managers ont une forte probabilité d'avoir à gérer un burn-out dans leur équipe, mais ils se retrouvent le plus souvent démunis face à cette situation. Ils ont pourtant un rôle à jouer dans la prévention du burn-out. Le Dr Légeron propose trois axes d'intervention:

1. Axe organisationnel:

- Définir clairement une politique «antistress».
- Réorganiser le fonctionnement de l'entreprise pour supprimer les sources de stress inutiles et redéfinir le contenu des tâches et du travail.

2. Axe managérial:

- Développer une politique et une culture managériales orientées non seulement vers la performance mais aussi le bien-être.
- Former les managers à être de véritables «gestionnaires de stress».

3. Axe individuel:

- Former les individus à développer des compétences à gérer le stress et à accroître leur résistance face au stress.

- Mettre en place des services d'aide aux salariés et des structures d'écoute et d'accompagnement psychologique.

Avant le burn-out ?

Lors de son exposé, Patrick Goffart a dressé une liste des facteurs individuels, relationnels et organisationnels qui sont d'importance prioritaire dans la manière de gérer les équipes et de prévenir les risques psycho-sociaux (stress chronique, dépression, burn-out...).

6 facteurs individuels:

1 Gérer la pression: Le cerveau humain a besoin d'une certaine pression pour s'éveiller et commencer à se concentrer sur une tâche. Un bon manager sera donc capable d'amener ses collaborateurs d'un rythme de travail normal à, de temps en temps, un rythme de travail plus soutenu («flow» = challenge à 102%). «Cette approche est très efficace pour construire la résilience, mais veillez bien à ne jamais demander à vos collaborateurs d'être à 120%, car vous risquez de les précipiter dans le cycle infernal du stress chronique, et vous allez perdre vos plumes autant qu'eux. Par ailleurs, il convient de prévoir des temps de récupération: «Resilience is not resistance, it's recovery» (Harvard). Enfin, retenez qu'il est important de gérer la pression de

vos collaborateurs de manière adaptée. Chaque individu réagit différemment au stress, il convient donc de ne pas «forcer», insiste Patrick Goffart.

2 Gérer les motivations universelles (E.A.: besoin profond de sécurité, besoin de donner du sens et besoin d'autonomie):

La situation de stress apparaît lorsque l'être humain ne se sent pas en sécurité. En tant que manager, vous devez donc créer un environnement de sécurité psychologique («safety first»). «Une première erreur managériale est de ne jamais donner de feedback sur le travail de vos collaborateurs. En effet, le cerveau humain n'est pas en phase avec l'expression «pas de nouvelle, bonne nouvelle...». Il pensera au contraire qu'il y a une menace et qu'il est temps de s'y préparer. Une deuxième erreur managériale est de ne pas donner des informations à vos collaborateurs sur les projets en cours, avant que le dossier ne soit entièrement finalisé. Au contraire, communiquez le plus possible. Si vous réduisez l'incertitude de vos employés, vous induirez un sentiment de sécurité psychologique qui baissera le niveau de stress et réalignera le système dopaminergique indispensable à la sensation du bonheur.», affirme Patrick Goffart. Par ailleurs, les employés sont plus motivés lorsqu'ils voient le sens de leur travail. Une activité significative augmente considérablement la motivation intrinsèque d'un employé. Et enfin, retenez ceci: l'autonomie entre dans un processus de gratification, tandis que le manque d'autonomie est source de stress. Donnez donc à vos collaborateurs suffisamment d'autonomie pour qu'ils puissent agir en conformité avec leurs valeurs

Comment aider vos collaborateurs à développer leurs compétences pour gérer le stress:

- savoir pratiquer des techniques de relaxation, méditation, déconnexion,
- adopter des attitudes mentales efficaces,
- développer son intelligence émotionnelle,
- acquérir des comportements relationnels performants,
- augmenter sa résistance au stress (hygiène de vie, activité physique...),
- fournir des services simplifiant la vie (conciergerie, etc).

«Si vous voulez que vos collaborateurs soient productifs et moins souvent absents, rendez-les heureux !»

Patrick Goffart

et être libres d'entreprendre et de réguler leurs propres actions.

3 Mobiliser les motivations intrinsèques («J'aime faire = plaisir»):

Votre collaborateur ne doit pas être tributaire du résultat, ni du regard des autres. C'est l'activité en elle-même qui gratifie, qui motive.

4 Ne pas encourager le surinvestissement émotionnel:

Soyez vigilant aux motivations conditionnées («Il faut que» = atteindre un résultat, obtenir une reconnaissance) ainsi qu'aux hyper-motivations («Il faut absolument que.»). *«Quand vous recrutez une personne, ne regardez pas ses compétences, mais plutôt ses motivations intrinsèques. Lors de la distribution des tâches, 60-70% doivent correspondre aux motivations intrinsèques de votre employé. Une personne motivée et incompétente ira chercher la compétence. Une personne compétente mais non motivée ne produira jamais un travail sérieux.»*, conseille Patrick Goffart, et il met en garde: *«N'augmentez pas la charge de travail de vos employés perfectionnistes. Nous savons tous qu'il existe une loi tacite au sein des entreprises qui consiste à donner la charge de travail à celui qui en a le plus, car il peut s'arranger pour le faire. Ayez la lucidité de ne pas activer et profiter des hyper-motivations de vos collaborateurs. Au contraire, essayez de les ramener à une situation équilibrée.»*

5 Favoriser l'intelligence adaptative - attitude coach du manager:

Aidez vos collaborateurs à basculer du mode mental automatique vers un mode mental adaptatif. Pour rappel: l'intelligence automatique fonctionne selon 6 leviers: la routine, la rigidité, la simplification, la certitude, l'empirisme et l'image sociale. L'intelligence adaptative fonctionne quant à elle par la curiosité, la souplesse, la

nuance, la relativisation, la réflexion logique et l'opinion personnelle.

6 La personne est plus importante que le résultat:

Amenez vos collaborateurs à adopter un état d'esprit ambitieux : *«Je suis plus importante que le résultat... mais je vais donner le meilleur de moi-même... ni plus, ni moins.»*

5 facteurs relationnels:

1 Créer un climat de confiance et d'émotions positives:

La bienveillance, la transparence, la compréhension des intentions, et enfin le renforcement positif.

2 Aider la personne à gérer son stress.

3 Donner de la reconnaissance.

4 Lui consacrer du temps de qualité.

5 Eviter le micro-management (manager interventionniste, contrôleur, soucieux du détail).

2 facteurs organisationnels:

1 Optimiser les délégations: Respectez les trois critères clés pour que votre collaborateur se sente "la bonne personne à la bonne place": le job correspond à ses motivations intrinsèques, il a les compétences ou pourra les acquérir, et il a accès à l'information.

2 Aligner les pouvoirs avec les responsabilités. Si votre collaborateur a trop de responsabilités: démotivation, stress, erreurs/risques. Si trop de pouvoir: irresponsabilité, risques, jeux de pouvoir.

Pendant le burn-out ?

Vous devez accepter vraiment le diagnostic et l'absence prolongée de votre collaborateur.

Gardez à l'esprit qu'une personne qui souffre d'un burn-out a souvent un sentiment de honte, déculpabilisez-la. Si vous avez l'occasion de lui parler, prononcez ces paroles: *«Cela peut*



arriver à tout le monde», «tu as beaucoup donné de toi-même», «Prends le temps qu'il te faudra, pense à toi uniquement», «On s'est organisé en ton absence, tout se passera bien».

Vous devez observer une période de retrait. Au cours des premières semaines, vous devez vous retenir d'appeler votre collaborateur, même pour prendre gentiment de ses nouvelles. Tout contact non voulu réenclencherait le stress. Si c'est lui qui vous appelle, ne lui mettez aucune pression (par exemple sur la durée de son absence ou les dossiers en cours) mais soyez simplement bienveillant, empathique et apaisant.

Passez des messages rassurants via des tiers si votre collaborateur se manifeste auprès d'eux.

Après le burn-out ?

Il y aura une profonde remise en question:

- Soyez prêt à vous adapter.
- Accueillez avec chaleur et bienveillance le collaborateur qui revient.
- Discutez avec la personne en priorité de ses motivations: elle doit retrouver le plaisir de travailler, et il faut éviter de rallumer la souffrance (clarifier ce que le collaborateur ne veut plus faire et le respecter).
- Organiser une reprise progressive, à la mesure de l'énergie du collaborateur. ■

Nouvellement développé, PROTEA est le programme interdisciplinaire de prévention et de traitement du burn-out en ambulatoire proposé par le GesondheitsZentrum (www.gesondheitszentrum.lu).