

Burn out au travail

S'imposer une éthique de gestion

Le burn out au travail, réalité encore souvent taboue, pèse sur la compétitivité des entreprises. Pourtant, il est tout sauf irréversible. A condition d'une gestion qui respecte l'humain. Et de se faire accompagner.

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

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

Le Dr Mesters, co-auteur du livre *Le burn out, comprendre et vaincre l'épuisement professionnel* (Ed. Marabout), s'est d'abord attaché à expliquer la différence entre

stress et burn out. « *Le stress est une réaction normale, en cascade, physiologique et psychologique, pour s'adapter à un environnement qui n'est jamais stable. Il dépend du vécu de chaque individu. Il peut être positif s'il y a détente après.* » Le burn out est, lui, « *le résultat d'une tension de longue haleine avec absence de contrôle sur les conditions de travail et absence de solidarité* ». « *Il y a chez les personnes atteintes déséquilibre entre les exigences et les ressources proposées.* »

Plusieurs symptômes permettent de détecter le burn out. Ils sont intellectuels (frustration, panique, incompréhension de l'entourage et de l'employeur, perte d'enthousiasme et de satisfaction professionnelle, etc.) et physiques (douleurs invalidantes, perte de mémoire, troubles du sommeil, etc.). D'autres signes sont l'isolement, l'alcoolisme, la dépendance aux médicaments, la perte de contrôle émotionnel et de poids, les conflits, le présentéisme, etc. Sans surprise, les populations les plus à risque sont celles qui se trouvent en *front office* : urgentistes et professionnels de la



santé, personnel de banques et assurances...

Prévenir le burn out ne peut qu'être profitable à l'entreprise. Et est tout à fait réalisable, souligne Patrick Mesters. « *Tout repose sur une éthique et un mode de gestion qui partent du principe que je ne fais pas à l'autre ce que je ne veux pas que l'on me fasse.* » Ceci en « *reconsidérant d'urgence l'organisation et en passant d'une intelligence individuelle à une intelligence collective du travail.* » Qui investira dans le management durable en investissant aussi sur l'humain par le lien sous toutes

ses formes et par une tolérance zéro au harcèlement, « *qui est un crime* ». Ce qui passera entre autres par le respect de l'équité et de la vie privée, la révision des processus de travail, une vision à long terme, etc.

Mais il est évident qu'il est impossible pour une entreprise de mener ce combat sans une aide extérieure spécialisée. Parce que les réponses se doivent d'être individuelles et collectives, une structure est à mettre en place, qui servira d'outil d'accompagnement pour le diagnostic et les recommandations avec, en interne, un mécanisme de vigilance et des démarches participatives. Un comité de pilotage veillera à référer au comité de direction, qui devra prendre ses responsabilités de leadership face aux recommandations.

Marc Vandermeir

➔ **Plusieurs symptômes permettent de détecter le burn out. Ils sont intellectuels (frustration, panique, incompréhension de l'entourage et de l'employeur, perte d'enthousiasme et de satisfaction professionnelle, etc.) et physiques (douleurs invalidantes, perte de mémoire, troubles du sommeil, etc.)** ←