

Burn-out : mieux vaut prévenir que guérir

► Depuis ce lundi, les entreprises doivent analyser les risques liés au stress.

► Encore faut-il changer les comportements!

Analyse Solange Berger

Phénomène de société, le burn-out est une préoccupation réelle des entreprises. Même si le sujet reste souvent tabou. Avouer qu'on a fait un burn-out n'est-il pas avouer une faiblesse ? Cela ne donne-t-il pas une mauvaise image de l'employeur ? Une chose est sûre : le burn-out a un coût. Pour l'individu qui en est victime, pour ses proches, pour son employeur et pour la société. "Depuis un ou deux ans, on constate que c'est une cause importante d'absentéisme", note Sabine de Cock, directeur adjoint du département sociojuridique de Group S. "Les entreprises commencent à s'en préoccuper."

Le législateur aussi, qui impose désormais aux employeurs des mesures de prévention. Ainsi, depuis la loi du 28 février 2014, qui est entrée en vigueur ce 1^{er} septembre, le burn-out au travail est considéré comme un risque à part au titre de "risque psychosocial au travail". Ceux-ci ne se limitent donc plus au harcèlement moral

ou sexuel et aux agressions sur le lieu de travail, comme c'était le cas depuis 2007.

Ces risques sont définis comme "la probabilité qu'un (ou plusieurs) travailleur(s) subisse(nt) un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique, suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail,

du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail, sur lesquelles l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger". Sont pris en compte désormais le burn-out mais aussi le stress, les angoisses, la dépression,... "Il s'agit d'un nouveau chapitre de la loi de 2007", note Sabine de Cock. "Ce sont de nouvelles obligations mais qui reviennent à des personnes déjà en place : le conseiller en prévention, en interne – une personne dédiée à cette fonction ou qui l'exerce en plus de ses tâches habituelles – ou en externe, et la personne de confiance."

La première mission du conseiller en prévention sera d'identifier les situations pouvant mener à des risques psychosociaux et de les évaluer. "L'analyse se fait fonction par fonction, avec des caractéristiques de travail communes", explique Sabine de Cock. "Seules les situations comportant objectivement un danger doivent être analysées par l'employeur. Il doit tenir compte d'une situation considérée comme normale pour un travailleur moyen et non de subjectivités individuelles.

Car il est clair que certaines personnes sont plus fragiles que d'autres."

En cas de risque, le conseiller doit proposer des mesures de prévention. "Chaque année, pour le 1^{er} novembre, l'entreprise doit remettre un plan de prévention des risques. Un

nouveau chapitre concerne désormais ces risques psychosociaux. Le comité pour la prévention et la protection (CPPT) ou la délégation syndicale doit donner son avis", précise Sabine de Cock, qui ajoute encore que "le règlement de travail doit aussi être modifié. Les entreprises ont jusqu'aux mars 2015 pour le faire."

Concrètement, que pourraient faire les entreprises pour prévenir ces risques psychosociaux ? "Il existe des outils pour organiser le tra-

vail de manière optimale pour éviter le stress. En jouant sur la charge de travail notamment. On peut travailler sur la sensibilisation des managers, leur donner des outils pour qu'ils décodent les symptômes", explique Isabelle Douny, conseillère en prévention psychosociale chez Mensura. "Il est aussi important de former la ligne hiérarchique à la gestion des conflits, de coacher les managers...", poursuit Isabelle Douny, qui souligne aussi la responsabilité de l'individu. "Il doit aussi travailler sur lui et pouvoir reconnaître s'il est dans une situation de risque de burn-out." "La loi impose des obligations à l'employeur. Mais l'individu n'est pas innocent. C'est toujours une histoire à deux", note Liesbeth Dillen, fondatrice de SHE Works with Women et victime d'un burn-out. "Je ne me suis pas mis de limites et ai refusé de voir les symptômes."

Avec la nouvelle loi, "les travailleurs vont pouvoir faire appel à nous pour des questions autres que celle du harcèlement, même si dans la pratique, ils le faisaient déjà en fait", poursuit Isabelle Douny, qui constate que cette démarche n'est pas toujours simple de la part des employés. "Cela fait toujours un peu peur. Nous leur proposons aussi un contact avec l'employeur pour que, suite à ce cas, ce dernier puisse travailler la prévention." Quant aux risques d'abus évoqués par certains, Isabelle Douny ne les craint pas vraiment. "Si un travailleur vient nous voir, c'est qu'il y a tout de même un problème quelque part."

Vécu**Connaître ses limites**

Culture. A l'été 2006, Liesbeth Dillen est victime d'un burn-out. Alors n°2 d'Ikea, elle craque. *"Ikea est une société où il faut continuellement aller plus vite, faire plus avec moins. Mais de manière positive pour stimuler la créativité. C'est vraiment dans la culture. Mais cet esprit m'a en fait donné des excuses pour ne pas voir que cela n'allait pas. J'en faisais trop. La société ne me poussait pas mais ne me freinait pas non plus",* raconte cette coach qui aujourd'hui conseille des entreprises en matière de burn-out via sa société SHE Works with Women. *"Lors de mon évaluation en janvier 2006, j'ai dit que je dépassais mes limites physiques. Mais on m'a dit que j'étais forte. Et j'ai voulu le croire",* raconte Liesbeth Dillen, qui estime que *"même si le sujet reste tabou, la nouvelle loi va mettre en place des mécanismes qui vont permettre de mieux percevoir les signes. En prendre conscience c'est bien, mais cela ne suffit pas si on ne change pas nos comportements. Du simple employé au patron."*

Le chiffre**6****MOIS**

Le travailleur victime d'un burn-out est en moyenne absent 6 mois. *"J'ai recommencé à travailler après 3 mois. C'est beaucoup trop court",* constate Liesbeth Dillen (SHE), qui estime qu'il est important d'accompagner ce retour. *"On culpabilise quand on revient car on estime qu'on a laissé tomber ses collègues. Alors on fait tout pour montrer qu'on est à la hauteur. Avec le risque d'une rechute."*

PME**"Nous sommes plus à l'écoute"**

En parler. *"La PME a souvent naturellement une approche préventive des risques psychosociaux, de par sa structure plus familiale",* estime Olivier Dallemagne, directeur général de CEGES, une PME active dans l'alimentaire. *"Nous travaillons avec un conseiller en prévention en externe et avons une personne de confiance en interne que tout le monde peut aller voir quand il veut. Il s'agit de mon assistante qui est très sensible aux autres. Elle est très attentive et voit vite si quelqu'un ne va pas bien avant que celui-ci ne vienne lui parler. J'y suis aussi attentif",* poursuit Olivier Dallemagne, qui a racheté l'entreprise il y a un an et vient d'une grande entreprise. *"Là, on a attiré mon attention sur ces problématiques. Je suis donc vigilant et n'hésite pas à parler aux employés quand je vois que quelque chose ne va pas, sans pour autant vouloir intervenir dans leur vie privée. Certains s'ouvrent facilement; d'autres disent que tout va bien. C'est sans doute ceux-là qu'il faut "surveiller" de plus près..."*, poursuit le patron, qui avoue qu'il a entendu parler de la nouvelle loi mais n'en *"a pas regardé les détails. On va s'en occuper, mais c'est vrai que c'est encore une tâche supplémentaire. Nous sommes dans une société de plus en plus réglementée, avec de plus en plus de charges administratives. Et donc de charge de travail. Cela pourrait contribuer à du burn-out pour certains. Je pense que les lois sont trop souvent*

pensées pour les grosses structures. La prévention est quelque chose de positif bien sûr mais je suis sûr que celui qui gère correctement sa PME sait que l'humain est essentiel et veille donc au bien-être de ses collaborateurs."

Grandes entreprises**"Nous continuons sur la même voie"**

Formalisation. *"Cela fait plus de dix ans que nous nous soucions des questions de burn-out et de stress. Nous n'avons pas attendu le 1^{er} septembre",* explique d'emblée Patrick Devis, du département RH de Belfius, qui précise que *"cette loi vise bien d'autres aspects que le burn-out. Elle concerne tout le bien-être des travailleurs."* *"Mais les choses vont changer au niveau des procédures formelles. Cela fera beaucoup de travail administratif en plus. J'aimerais mieux consacrer ce temps aux gens",* explique Hilde Christien, conseiller en prévention chez Belfius. *"Nous avons deux personnes de confiance à plein-temps et d'autres collaborateurs qui consacrent du temps à ces aspects. Pour répondre aux obligations de la nouvelle loi, on peut demander de l'aide en externe et je crois que je vais le faire car il y a des délais à respecter."* La nouvelle loi donne aussi plus de pouvoirs aux organes sociaux. *"Cela ne devrait pas changer grand-chose pour nous car nous avons une tradition de bons contacts",* précise Patrick Devis. C'est cependant un point que craignent d'autres grandes entreprises, qui n'ont pas souhaité se prononcer sur la nouvelle loi. Parce qu'elles redoutent que les procédures ne soient très lentes à cause des accords à obtenir des syndicats pour le plan de prévention des risques. Des entreprises qui ne veulent pas communiquer avouant ne pas bien connaître la loi...

“Une charge en plus pour les PME”

► Le SNI craint que la nouvelle loi n'ait un impact sur l'emploi. Avec raison ?

Le temps, c'est de l'argent. Pour Christine Mattheeuws, présidente du Syndicat neutre pour indépendants (SNI), c'est clair : la nouvelle loi qui est entrée en vigueur ce 1^{er} septembre impliquera des charges administratives supplémentaires pour les employeurs, et donc pour les PME. “Ces charges représentent du temps. Et donc de l'argent. Et ce en plus des charges patronales qui sont déjà élevées. Nous n'étions déjà pas contents des mesures à prendre pour le harcèlement. Trop c'est trop”, déclare Christine Mattheeuws, qui estime que “le stress et le burn-out ne sont pas uniquement causés par le travail. De plus en plus de gens surchargent leur agenda privé pour ne rien rater. Je connais des gens qui travaillent à

mi-temps et qui sont stressés. Alors dire que c'est l'employeur qui doit faire une analyse des risques, cela va trop loin. Les gens veulent tout faire et sont de plus en plus protégés. Nos parents et grands-parents travaillaient plus que nous et ne se plaignaient pas de burn-out”, poursuit la présidente du SNI qui reconnaît que “la prévention est nécessaire. Mais il ne faut pas tout mettre sur le dos de l'employeur. Si quelqu'un ne va pas bien, il doit aller chez son médecin. De plus, dans une petite entreprise, les liens sont directs. Si quelque chose ne va pas, on peut le dire plus facilement. Je pense que le législateur n'a pas regardé si cette problématique était bien réelle dans les PME.” “Dans les petites boîtes qui tournent bien, il y a plutôt une bonne ambiance.

Les risques psychosociaux sont moindres”, note, de son côté, Isabelle Douny, conseiller chez Mensura. “Le travail de prévention demandé n'est pas complexe mais c'est vrai que c'est chaque fois quelque chose en plus.”

“Et puis, si le travailleur se sent trop stressé dans son emploi, il a encore le choix de partir”, poursuit Christine Mattheeuws. “Le patron de PME, lui, n'a pas ce choix et peut connaître un stress important car il a peur de ne pas être capable de payer ses employés en fin de mois. Car il ne faut pas oublier que les employeurs connaissent la crise.”

“Cette accumulation de charges devient impayable”, estime encore le SNI qui craint que cela aura pour consé-

quence que les indépendants et PME engageront moins. “Et puis, il y a des risques d'abus. Comment vérifier qu'un employé est malade pour des risques psychosociaux incontrôlables ? De plus, toute personne qui a entamé une procédure formelle se voit protégée contre le licenciement. Or c'est plus facile d'entamer une procédure aujourd'hui.”

“Il est vrai que certains abuseront peut-être des nouvelles dispositions”, reconnaît Olivier Dallemagne, patron de CEGES (voir ci-contre), qui estime que “toutes ces règles ont un coût supplémentaire qui fait que de plus en plus, avant de recruter quelqu'un, on doit vraiment réfléchir. Elles créent aussi de la rigidité alors que les PME ont besoin de flexibilité.”