



TRAVAILLEZ HEUREUX

Un employé sur trois souffre dans sa vie professionnelle et 1 % de la population active est en burn-out. Et si on arrêta de se tuer au travail? De plus en plus d'entreprises veulent nous rendre heureux. Et accroître au passage leurs bénéfices.

Qui connaît dans son cercle proche quelqu'un qui a fait un burn-out? Une trentaine de mains se lèvent. Presque toute l'assemblée réunie ce lundi matin dans les bureaux de Galilei, une boîte spécialisée dans la gestion de carrière. Et pas n'importe quelle assemblée: ce sont les managers en ressources humaines de plusieurs grandes entreprises belges et internationales: Total, Mastercard, Belgacom ou encore Electrabel... Tous écoutent attentivement Jean-Philippe Mulders qui présente un outil de prévention contre le burn-out. Ce test, conçu par Régine Sponar - psychologue, philosophe et chercheuse de l'UCL -, est un gigantesque questionnaire, ponctué de plusieurs entretiens, destiné à repérer dans une société les individus qui risquent de plonger et à les encadrer. Jean-Philippe Mulders a été au lancement de ce test, après avoir vu une de ses collègues sombrer sans rien pouvoir faire. Il a voulu lever le voile sur cette thématique encore taboue. *"Le burn-out est un sujet qui dérange, car il remet en cause la stratégie de la direction. Quand un employé va mal, ça veut dire que l'organisation du travail n'est pas optimale."*

Il y a quelques mois encore, lorsqu'il organisait ce genre de conférences, Jean-Philippe Mulders ne parvenait pas à remplir la moitié de la salle. Aujourd'hui, il a dû diviser sa conférence en deux sessions tant le nombre d'inscrits était élevé. *"On est au début de quelque chose, se réjouit le consultant. La presse en parle, les départements de ressources humaines aussi... Bientôt, ce sera au tour des conseils d'entreprise"*, prédit-il. Le sujet s'est invité à l'agenda politique cette année. En juillet, le conseil des ministres a adopté deux avant-projets pour renforcer le champ d'application de la loi relative au bien-être des travailleurs. Dans la foulée, la ministre de l'Emploi Monica De Coninck a lancé début novembre une vaste campagne de sensibilisation au bien-être au travail. Il était temps: selon une étude du SPF Emploi, les médecins ont diagnostiqué 19.000 burn-out en 2013.

MALADES DE BOULOT

D'après les estimations, la souffrance psychique au travail toucherait 30 % des travailleurs en entreprise. Des chercheurs des universités de Liège et de Gand ont révélé que quatre travailleurs belges sur dix ressentent un *"épuiement émotionnel"* lié au travail, et que un sur six se trouve en situation où il risque de plonger. Les suicides sur le lieu de travail, comme à La Poste ou Pôle Emploi en France, ne sont que la pointe de l'iceberg. Par ailleurs, 0,8 % de la population active est touchée par le burn-out et gonfle les

statistiques de l'absentéisme. En Belgique, sur les 300.000 personnes en incapacité de travail prolongée (le chiffre a augmenté de 33 % en dix ans!), un tiers l'est à cause de troubles psychiques. Une personne sur dix s'absente au moins une fois par an suite à un stress élevé.

Le mal-être se traduit aussi sur la santé physique. Selon une étude européenne menée sur 200.000 travailleurs pendant vingt ans, 3 % des infarctus sont imputables au stress au travail. En moyenne, le stress professionnel augmente les risques de maladies cardiovasculaires de 23 %. Cet été, un jeune stagiaire de 21 ans de la banque d'investissement Merrill Lynch est décédé à Londres après avoir travaillé pendant trois jours consécutifs, quasiment sans repos.

PIRE QUE L'ABSENTÉISME: LE SURPRÉSENTÉISME.

Caroline et Hélène mesurent bien la profondeur de ce mal-être professionnel. La première, photographe de 29 ans, a complètement craqué l'été dernier. *"Je travaillais pour un journal. C'était très stressant, je passais mes journées à courir partout, je devais obéir aux ordres de mes chefs et ceux des journalistes avec qui je travaillais, et souvent sans grande reconnaissance"*, raconte Caroline. Tout cela, couplé à un début d'année difficile où elle a dû faire face au décès de son père et au départ de deux de ses collègues avec qui elle était très liée, a suffi à la faire basculer. *"Je pleurais sans arrêt, je me vidais chaque jour un peu plus de mon énergie. Cela se traduisait aussi physiquement, j'ai commencé à faire de l'eczéma."* Et puis un jour, une collègue lui dit la phrase de trop: *"Tas jamais le sourire, bosser avec toi c'est chiant"*. Caroline fonce aussitôt chez son chef. *"Je lui ai dit que je partais, que je reviendrais en septembre. Je n'en pouvais juste plus."*

Après un été de repos et quelques séances de kinésio- logie, Caroline retrouve le sourire. *"En septembre, je suis retournée bosser au journal. Sans grande conviction, mais je me sentais bien plus forte qu'au début de l'année. Et puis, j'avais profité de l'été pour décider de lancer ma propre agence de photographie. Ce projet m'a redonné l'énergie et l'envie de travailler."*

L'histoire d'Hélène ne s'achève pas sur le même happy end. Elle aussi a fait un burn-out il y a quelques années. *"Je bossais au sein d'une administration. J'adorais →"*

→ mon travail, alors je me donnais à fond et je faisais des heures supplémentaires. Je trouvais ça valorisant. Si je ne me surpassais pas durant la journée, je me sentais mal en rentrant chez moi le soir", se souvient cette Liégeoise de 48 ans. "En voyant combien j'étais perfectionniste et efficace, les chefs augmentaient leurs exigences, me poussaient à continuer sur cette voie-là. J'en étais très heureuse." Mais un jour, son corps n'a plus réussi à suivre. "C'est arrivé d'un coup. Quand je suis tombée en burn-out, je ne pouvais pas l'accepter. Moi, arrêter de travailler? Impensable. Pourtant, je n'en avais plus la force. Je me suis alors rendu compte que j'avais développé une addiction au travail." Hélène découvre sur Internet le mouvement anglophone "Workaholics anonymous", association de personnes qui survalorisent le travail au point d'en devenir accros. Des "alcooliques du travail". Depuis, elle a monté sa propre branche de ce mouvement à Liège. Mais reste en incapacité de travail. "Quand je travaille, je prends sur moi toutes les responsabilités et aussi tous les échecs. C'est une maladie."

PLUS FORT, PLUS FAIBLE

Bien que très différentes, les histoires de Caroline et Hélène reflètent le même malaise: un système actuel d'organisation du travail inadapté. D'une part, les entreprises cherchent absolument à baisser leurs coûts et mettent la pression sur leurs employés, sans hésiter à les licencier. De l'autre, les travailleurs ne parviennent pas à suivre le rythme imposé. "Les chiffres sur la souffrance mentale au travail sont éloquentes: les gens sont les symptômes d'une organisation de travail dysfonctionnelle et pathogène", affirme Pierre Firket, coordinateur du Centre d'informations, de thérapeutiques et d'études sur le stress (CITES).

Ce médecin a étudié le mal-être au travail durant des années. Il estime que le burn-out est un phénomène typique de notre époque et non une pathologie psychiatrique. "C'est une perturbation neurobiologique. On ne sait plus répondre à son environnement avec ses moyens physiologiques", explique-t-il. À force d'entendre ceux qui échouent chez lui en pleine détresse, Pierre Firket pose un regard de sociologue sur le phénomène. "En passant d'une logique de production à une logique de rendement dans presque tous les secteurs professionnels, la culture du travail s'est peu à peu détricotée. Aujourd'hui, les

gens ne voient plus vraiment le sens de ce qu'ils font, il se sentent souvent aliénés par leur travail et n'ont plus de sentiment d'appartenance à leur entreprise. En outre, la compétition entre individus s'est accrue. Elle a introduit une violence dans les relations professionnelles."

Le phénomène a fait boule de neige. "Les bosseurs, ceux qui ont un réel souci d'engagement et une haute estime du travail s'acharnent à garder le rythme qu'on leur impose et à résister à la fatigue et à la pression. Ceux-là finissent par fabriquer eux-mêmes une culture de la performance, puisqu'ils confirment aux dirigeants qu'ils sont capables de tenir voire d'en faire encore plus. Naturellement, ce sont ceux-là aussi qui sont le plus vulnérables au burn-out." Pierre Firket se souvient ainsi d'une société où les plus âgés avaient demandé aux plus jeunes de se calmer pour éviter cet engrenage. "C'est un véritable cercle vicieux, poursuit le médecin. Celui qui sent qu'il ne va pas bien voit autour de lui ses collègues qui paraissent réussir à résister. Il se dit alors que c'est lui qui est faible." Jusqu'à la rupture. Et là, fréquemment, il est stigmatisé. "Trop souvent, l'arrêt de travail est un suicide professionnel", déplore le médecin.

Tous ces éléments s'imbriquent en un système nocif terriblement sophistiqué. "Les entreprises organisent des coachings et des formations pour aider leurs employés à gérer le stress. En fait, elles les poussent à être plus résistants pour ensuite augmenter leur niveau d'exigence." Résultat: on fait semblant de soigner les conséquences du stress sans s'attaquer aux causes. "Au contraire, conclut Firket, on fait comme si les travailleurs étaient responsables de leur stress."

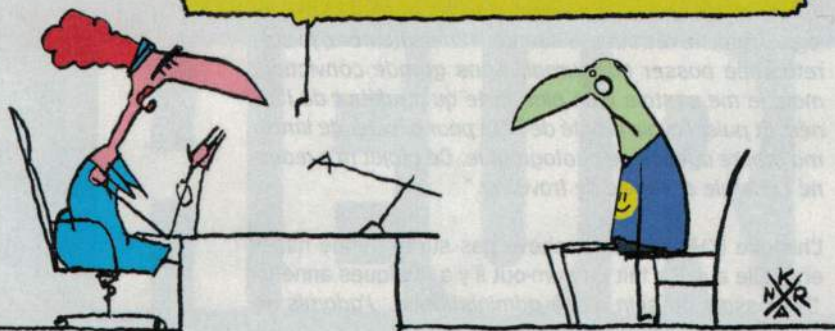
LE COÛT DU MALHEUR

Cela fait longtemps que les spécialistes tirent la sonnette d'alarme. Les entreprises, elles, paraissent jusqu'ici plutôt passives. Pourtant, elles semblent amorcer un virage. Dans la salle de conférence de Galilei, l'heure a tourné et les participants, réunis autour d'un verre, livrent leurs impressions sur le test de prévention du burn-out qu'ils viennent de découvrir. Venus en équipe, les business partners de Mastercard Belgique semblent plutôt conquis. "Nos employés travaillent énormément avec les États-Unis, ce qui implique qu'ils doivent rester connectés tard le soir à cause du décalage horaire. Ils sont donc très vulnérables au stress, explique l'une d'elles. Notre direction est sensible à la question du burn-out. Elle est prête à jouer la carte de la prévention." Ce n'est hélas pas le cas partout. "J'ai dû dire que je venais assister à cette conférence dans le cadre de ma formation. Je n'oserais même pas en parler à ma direction", confie un gestionnaire RH d'une société publique bruxelloise.

À côté d'elle, la responsable RH d'une grande banque décrit la nouvelle culture de "bonheur au travail" mise en place dans cette entreprise depuis deux ans. "Nous avons organisé un système de télétravail, créé des salles de fitness et conçu des menus santé dans nos cantines." Pour le bien-être des employés, mais aussi (et surtout?) "parce que cela attire les talents et augmente la productivité de la banque".

**CEUX QUI
BOSSENT,
CONFIRMENT
QU'ILS
PEUVENT
EN FAIRE
ENCORE PLUS.**

CA FAIT COMBIEN DE BOÎTES D'ANTI-DÉPRESSEURS
QUE VOUS TRAVAILLEZ CHEZ NOUS ?





Derrière le beau geste se cache en réalité une logique économique. Au fil des années, les entreprises ont réalisé que le mal-être au travail coûtait cher. Très cher. Un ex-directeur RH, présent à la conférence, a calculé que l'absentéisme se chiffrait à 300.000 euros de perte par an à son entreprise de seulement 150 employés. Une étude du consultant européen Aon Consulting avait révélé en 2010 que ce chiffre se montait à 5,2 milliards par an pour la totalité des entreprises belges. Mais il y a pire que l'absentéisme: le surprésentéisme. Pressés par leur hiérarchie ou soucieux de leur image, certains restent au bureau plus que de raison ou vont travailler en étant malades. "Cela concerne près d'un travailleur sur deux en Belgique et en France", explique Denis Monneuse, chercheur et auteur d'un livre sur le sujet. "Le surprésentéisme crée de l'absentéisme. On a aussi observé que le risque d'erreurs ou d'accidents de travail augmente, tandis que la créativité diminue." Au total, les entreprises dont les employés sont "surprésents" verraient leur productivité réduite de 30%. "Le surprésentéisme coûte en moyenne entre 1.400 et 2.600 euros par an par salarié", précise le chercheur. En comparaison, le test de prévention du burn-out de Gallei coûte à une entreprise entre 1.250 et 1.500 €, prise en charge incluse.

LIBÉREZ-LES

À l'inverse, le bonheur paie. Au sens propre. "20 % de productivité en plus dans les équipes qui définissent leurs propres objectifs, 75 % de départs volontaires en moins et des employés deux fois moins malades, six fois moins absents, neuf fois plus loyaux et deux fois plus créatifs", énonce Laurence Vanhée, ex-directrice des ressources humaines au SPF Sécurité sociale et auteur de *Happy RH - Le bonheur au travail, rentable et durable* (Éd. La Chartre). Ces chiffres, l'élue "DRH de l'année" en 2012 ne les invente pas. "Lorsque j'ai moi-même fait un burn-out, mon employeur, le SPF Sécurité sociale, a accepté de changer totalement son organisation du travail." Avec une équation simple: faire en sorte que la performance de l'entreprise et le bonheur des employés se rencontrent.

"Concrètement, cela se traduit en offrant aux employés une très grande flexibilité par rapport au travail. Il faut leur donner la liberté de travailler de là où ils le souhaitent, chez eux ou au bureau, avec des horaires qui leur conviennent, mais aussi avec une plus grande souplesse dans la répartition des rôles et la division des

tâches", détaille Laurence Vanhée. Cette immense liberté, le travailleur va alors naturellement la transformer en engagement et motivation. "Le travailleur est responsabilisé, il a l'impression que son travail a du sens et se sent proche de son entreprise. Logiquement, il est plus productif." Confiance et flexibilité en gage de rentabilité, une théorie de licornes à paillettes? Elle convainc en tout cas déjà outre-Atlantique, où certaines entreprises ont calculé que permettre à leurs employés de prendre autant de congés qu'ils le souhaitent était plus rentable.

Au SPF Sécurité sociale, les résultats économiques et humains ont été visibles très vite. Aujourd'hui, suite à ces changements, 88 % des employés de ce service se disent "heureux" au travail. Laurence Vanhée, elle, a décidé cet automne de devenir consultante indépendante pour mettre en place ce modèle dans d'autres entreprises. "Parler de gain de productivité ou d'écologie, ça passe beaucoup mieux que de parler des risques psychosociaux à évaluer", sourit-elle. Ses arguments commencent à sérieusement intéresser les comités de direction. En quelques mois, le label "Happy Organization", qu'elle a créé pour taguer les boîtes qui mettent le bien-être de leurs employés dans leurs priorités, a réuni 380.000 salariés dans 70 entreprises. Oui, on veut faire de vous des employés heureux. Car ça vaut... le coût.

✕ Valérie Gillioz

QUAND FAUT-IL S'INQUIÉTER?

PESSIMISME

"Quand on voit la vie en noir, qu'on évalue son travail négativement et qu'on le subit comme une punition en attendant que le vendredi soir arrive, ce peut être le début d'une lente descente aux enfers", souligne Pierre Firket.

DIFFICULTÉS À DORMIR

Insomnie, fatigue chronique ou réveils matinaux difficiles sont très souvent parmi les premiers signaux du burn-out. "Avec le temps, ils s'amplifient", pointe le médecin.

DIFFICULTÉS À RÉFLÉCHIR

"Les problèmes cognitifs qui apparaissent sont à prendre très au sérieux, indique-t-il. Si tout à coup on met plus de temps à accomplir ses tâches qu'auparavant, et donc qu'on reste au bureau plus tard, c'est qu'il y a un problème."

DIFFICULTÉS DANS LES RELATIONS SOCIALES

Réactions émotionnelles inadaptées, relations qui deviennent tendues avec les collègues, irritabilité ou agressivité qui apparaissent dans les rapports professionnels, ces changements peuvent témoigner d'un profond mal-être. "Ils font partie de la stratégie d'isolement dans lequel s'enferme la personne en burn-out", explique Pierre Firket.

AUX ÉTATS-UNIS, DES EMPLOYEURS ONT CALCULÉ QU'OFFRIR UN NOMBRE ILLIMITÉ DE CONGÉS ÉTAIT RENTABLE.