



DE MULTIPLES LEVIERS POUR PRÉVENIR LE BURNOUT EN ENTREPRISE ?



DE MULTIPLES LEVIERS POUR PREVENIR LE BURNOUT EN ENTREPRISE ?

Il existe de nombreux leviers sur lesquels agir pour améliorer le bien-être de vos employés et donc la performance de votre entreprise. Pour cela, il est essentiel de mesurer et d'évaluer les risques et la santé de votre entreprise afin de mettre en place des mesures qui vont permettre de limiter de manière préventive les cas de burnout et par conséquent votre taux d'absentéisme. En outre, il est important de mettre en place une politique interne de soutien et de prise en charge des personnes présentant des premiers signes d'épuisement professionnel ou ayant été en burnout.

Qu'est-ce que le stress et le burnout ?

Le STRESS lié au travail :

- apparaît lorsqu'un travailleur n'est pas en mesure de répondre aux exigences et attentes exigées dans sa fonction.
- peut toucher tout type de travailleur
- peut être passager.



Si ce stress devient **chronique** et que le travailleur n'a **plus la possibilité de récupérer**, des problèmes de santé importants peuvent survenir, dont le burnout.



Le BURNOUT :

- est un syndrome d'**épuisement** à la fois émotionnel, cognitif, comportemental, physique et professionnel (voir encadré).
- survient lorsque **les stresseurs deviennent trop importants par rapport aux ressources disponibles**. Ces stresseurs et ces ressources résultent à la fois de l'environnement professionnel (p.ex., charge de travail, sens du travail, soutien des collègues) d'un individu mais également de ses propres caractéristiques personnelles (p.ex. trait de personnalité, style de vie, soutien de l'entourage).
- se caractérise par un **processus de dégradation** sur le long terme (> 6 mois) où la personne n'arrive plus à récupérer.

Quels sont les signaux d'alerte ?

Chaque jour davantage, le rôle de 'prévention' s'installe au coeur des tâches prioritaires de nos leaders et managers. Comment détecter si un collaborateur rencontre des difficultés? Au détour d'une conversation, de messages échangés voire de simples observations, il est possible de détecter les signes 'annonciateurs' du burn out. Quels sont-ils ?



SIGNES PHYSIQUES

- Troubles du sommeil, fatigue intense
- Tensions musculaires
- Diminution de l'appétit, troubles gastro-intestinaux
- Maux de tête
- Hypertensions, troubles cardiovasculaires
- Troubles respiratoires, asthme



SIGNES PROFESSIONNELS

- Baisse de la motivation
- Baisse de la satisfaction
- Désengagement
- Effritement des valeurs associées au travail
- Diminution du sentiment d'efficacité professionnelle
- Intention de quitter
- Absentéisme



SIGNES COMPORTEMENTAUX

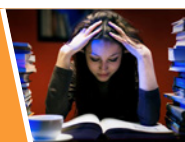
- Isolement
- Comportements agressifs
- Diminution de l'empathie, cynisme
- Comportements addictifs (drogues, caféines, alcool)

SIGNES ÉMOTIONNELS



- Anxiété
- Humeur dépressive
- Manque d'entrain
- Irritabilité
- Frustration
- Colère
- Hypersensibilité ou absence d'émotions

SIGNES COGNITIFS



- Baisse de la concentration
- Perte de mémoire
- Erreurs ou fautes
- Difficulté à prendre des décisions et à nuancer
- Difficultés de réaliser différentes tâches à la fois

Quels sont les coûts pour l'individu et pour l'entreprise ?

Il existe de nombreux chiffres sur le stress et le burnout en Belgique et au niveau international. Toutefois, ces chiffres sont forts variables d'une étude à l'autre et sont donc à interpréter avec précaution. Il existe, en effet, de nombreuses concep-

tualisations et manières différentes de mesurer le stress et le burnout. Quelques chiffres méritent toutefois d'être soulevés notamment en matière d'absentéisme et de coûts associés.



Augmentation des congés maladie de longue durée (> 1 an) de 70% en 10 ans¹



972,51 €/travailleur représente le cout direct de l'absentéisme à court et long terme pour un employeur soit 97.251 euros pour une entreprise moyenne de 100 travailleurs²



50 à 60% de ces absences seraient liées au stress³ et 25% au burnout⁴



25,4 milliards d'euros représenteraient le coût annuel associé au stress et au burnout au travail⁵



➔ *Les impacts du stress et du burnout en termes de coûts pour les individus (santé, isolement, baisse de la concentration, absentéisme, etc.) et les entreprises (coûts, réputation, diminution de la produc-*

tivité, réduction de l'engagement) sont sévères. Il est donc essentiel de prévenir le stress et le burnout en entreprise et de prendre en compte la dimension humaine dans les pratiques managériales.

¹ INAMI, 2016

² SD Work, 2016

³ Belstress, issu du rapport du CSS, 2017

⁴ IDEWE

⁵ Enquête de l'Agence Européenne pour la Santé et la Sécurité au Travail, 2014



Quels sont les principaux facteurs de risques du stress et du burnout ?

En ayant une meilleure connaissance des causes et des facteurs de risque du stress et du burnout, vous pourrez mieux agir face à ceux-ci au sein de votre entreprise. Ces facteurs de risque se retrouvent majoritairement au niveau de **l'entreprise**⁶. Toutefois, les causes liées à **l'individu** lui-même méritent d'être également considérées⁷. Il ne s'agit pas de rendre le travailleur responsable de son stress mais de l'aider à pouvoir mobiliser ou développer certaines ressources en vue de pouvoir mieux faire face aux situations stressantes.



FACTEURS DE RISQUES ORGANISATIONNELS

- Conflits de rôles / ambiguïté de rôles
- Charge de travail trop élevée
- Management dysfonctionnel
- Mauvaises conditions de travail
- Horaires de travail trop lourds
- Conflits interpersonnels au travail
- Aménagement des bureaux mal-adaptés
- Perte de sens
- Absence de participation dans les prises de décisions
- Connexion permanente au travail via l'utilisation des nouvelles technologies
- ...



FACTEURS DE RISQUES INDIVIDUELS

- Traits de personnalité plus à risque (p.ex. perfectionnisme, neuroticisme, faible estime de soi)
- Mauvaise hygiène de vie
- Isolement et absence d'activités sociales
- Événements de vie difficile
- Conflit de rôles entre les tâches issues de la vie privée et de la vie professionnelle
- ...

⁶ Cooper & Marshall, 1986; Conseil Supérieur de la santé, 2017; Demerouti et coll., 2001, 2004; Fletcher, 1991; Karasek, 1979; Maslach & Leiter, 2016

⁷ Conseil Supérieur de la santé, 2017; Hakanen & Bakker, 2016; Maslach et coll., 2001; McCormack & Cotter, 2013; Peeters, Montgomery, Bakker, & Schaufeli, 2005

Comment prévenir efficacement le stress et le burnout en entreprise ?

Si vous souhaitez mettre en place une politique de prévention du stress et du burnout efficace au sein de votre entreprise, il est essentiel de combiner des mesures de prévention primaires, secondaires et tertiaires à la fois axées sur le travail et sur les personnes⁸. Il serait en effet tout à fait inutile de former des individus à faire face au stress et de les renvoyer ensuite dans leur environnement de travail stressant, de même, qu'agir sur les facteurs organisationnels sans qu'il y ait une prise de conscience individuelle.



RÉÉVALUATION RÉGULIÈRE DE LA SITUATION

PRÉVENTION PRIMAIRE



- ✓ Sensibiliser
- ✓ Identifier les FR⁹
- ✓ Agir sur les FR⁹

AXÉES TRAVAIL

PRÉVENTION SECONDAIRE



- ✓ Identifier les individus à risque
- ✓ Repos et travail sur soi

AXÉES PERSONNES

PRÉVENTION TERTIAIRE



- ✓ Préparer le retour au travail
- ✓ Prévenir les rechutes

Mesures de prévention primaires axées sur le travail

La *prévention primaire* s'applique à l'ensemble des travailleurs (y compris les personnes qui ne sont pas en burnout). Il s'agit de toutes les interventions mises en place de manière préventive pour éviter que des personnes ne tombent en burnout. La prévention primaire est celle qui a le plus d'impact puisqu'elle touche l'ensemble des travailleurs et qu'elle permet de limiter de manière préventive les cas de burnout.

Les mesures de prévention primaires sont essentiellement *axées sur le travail* c'est-à-dire qu'elles visent à éliminer ou modifier les facteurs de risques organisationnels.

➔ Celles-ci relèvent de la responsabilité de l'entreprise (c.-à-d. l'employeur, les Ressources Humaines, la ligne hiérarchique, etc.).

Exemples de mesures de prévention primaires axées sur le travail :

- ✓ Sensibiliser la ligne hiérarchique et les travailleurs au stress et au burnout (via des campagnes de sensibilisation, via des séminaires ou des formations).
- ✓ Identifier les facteurs de risques propres à votre entreprise et agir sur ces facteurs de risques (p.ex. réduire la charge de travail, augmenter la reconnaissance dans le travail, améliorer l'environnement de travail, intervenir dans le cadre d'un conflit, rendre les horaires de travail plus flexibles, instaurer une politique de déconnexion).

⁸ Awa, Plaumann & Walter, 2010 ; Blonk, Brenninkmeijer, Lagerveld & Houtman, 2006 ; Westmann, Kosak, Harling & Nienhaus, 2014

⁹ Facteurs de risque

Le Preventing Burnout Test

Bright Link propose une approche visant à vous aider dans la mise en place de ces mesures au travers d'un questionnaire digital construit sur la base d'un modèle théorique développé par l'Université catholique de Louvain, le Preventing Burnout Test (le PBT entreprise).

Les résultats collectifs et anonymes à ce test, vous permettront d'identifier:

- vos principaux facteurs de risques
- le niveau d'épuisement des travailleurs de votre entreprise.
- l'existence d'éventuels groupes à risque (p.ex., un département ou une fonction)

Bright Link vous accompagne également tout au long du processus de passation du questionnaire au sein de votre entreprise (notamment en matière de communication et de sensibilisation du personnel) ainsi que dans la mise en place de votre plan d'action (c.-à-d., conseils et apport de solutions concrètes par rapport aux facteurs de risques propres à votre entreprise).

Mesures de prévention secondaires et tertiaires axées sur la personne

La prévention secondaire

Elle s'applique uniquement aux travailleurs qui présentent les premiers signes de burnout. Il s'agit de pouvoir détecter les travailleurs présentant des premiers signes de manière précoce et de les rediriger vers des bonnes personnes qui pourront les aider à récupérer et à préserver leur bien-être

La prévention tertiaire

Elle concerne uniquement les personnes en congé de maladie et souffrant d'un burnout sévère. Il s'agit d'analyser avec la personne les causes qui l'ont menée vers un burnout en vue de les modifier ou les éliminer afin de favoriser la reprise du travail (p.ex., via une adaptation de son poste de travail). Il importe également de régulièrement évaluer la situation après le retour de la personne afin de prévenir les rechutes

Les mesures de prévention secondaires et tertiaires sont essentiellement **axées sur la personne** c'est-à-dire qu'elles visent à aider les personnes présentant des premiers signes à éviter de tomber en burnout (c.-à-d., les aider à récupérer et préserver leur bien-être) et à prendre en charge celles qui souffrent de burnout (c.-à-d. les aider à se reconstruire et à préparer leur retour au travail).



Celles-ci relèvent de la responsabilité de l'entreprise mais aussi des acteurs de la santé (p.ex. le coach ou psychologue, la personne de confiance en interne, le conseiller en prévention aspects psychosociaux, le médecin du travail, le médecin traitant) ainsi que des travailleurs eux-mêmes.

Exemples de mesures en matière de prévention secondaires et tertiaires axées sur la personne

- ✓ Identifier les personnes à risque de burnout via la passation d'un test ou via la mise en place d'entretiens réguliers entre le responsable et ses collaborateurs.
- ✓ Apporter de l'aide et du soutien aux personnes qui en ont besoin (p.ex., en les redirigeant vers des personnes de soutien, en les encourageant à se reposer et à prendre du recul par rapport à leur travail, en adaptant leurs conditions de travail, en organisant des interventions ou des systèmes de mentorat).
- ✓ Prévoir un pool de personnes internes (p.ex., personnes de confiance, assistante sociale) et/ou externes à l'entreprise (p.ex., conseiller en prévention aspects psychosociaux, coach/psychologue) pouvant apporter un soutien et une aide aux personnes présentant les premiers signes de burnout.
- ✓ Mettre en place une politique de prise en charge des personnes absentes de longue durée (c.-à-d., désigner des personnes responsables de ce processus, définir des modalités de prise de contact avec la personne, prévoir des entretiens en vue de préparer son retour, adapter ses conditions de travail, l'accueillir et l'accompagner auprès de son manager et son équipe, prévoir des entretiens réguliers en vue d'éviter les rechutes).

L'approche proposée par Brightlink via le PBT entreprise a également pour objectif d'accompagner l'entreprise dans la mise en place de ces mesures en fournissant à chaque participant un rapport anonyme et confidentiel reprenant :

- Ses propres résultats au test (c.-à-d., identification de ses propres facteurs de risque, de ses ressources et de son niveau de fatigue)
- Des premiers conseils personnalisés en fonction de ses résultats
- Les coordonnées d'experts internes ou externes à votre entreprise vers qui les travailleurs peuvent se tourner en cas de besoin.

Réévaluation régulière de la situation

Enfin, dès que vous aurez mis votre politique globale de prévention du burnout, il est essentiel de réévaluer régulièrement la situation (par exemple, tous les ans). D'une part, en vue de s'assurer que les mesures qui ont été prises ont bien permis d'améliorer le bien-être des travailleurs. D'autre part, car les situations de travail

changent et évoluent dans le temps et donc les facteurs de risques également. Ainsi, il importe de faire régulièrement des évaluations et de mettre en place d'autres actions en vue de préserver le bien-être et le capital humain de votre entreprise sur le long terme.

Le PBT entreprise, vous offre la possibilité de pouvoir réaliser ces évaluations de manière régulière dans le temps afin que vous puissiez voir l'évolution de vos facteurs de risques ainsi que les répercussions de vos actions en matière de prévention du burnout. Par ailleurs, si vous le souhaitez, nous pouvons mettre à disposition des travailleurs de votre entreprise un accès illimité au test afin de leur permettre de régulièrement faire le point par rapport à leurs propres points d'attention en vue de préserver leur bien-être.

En conclusion

QUELS SONT LES BÉNÉFICES DU PBT[®] POUR VOTRE ENTREPRISE ET VOS EMPLOYÉS ?



1

Support dans la mise en place d'une politique de prévention du burnout réellement efficace :

- en combinant les mesures de prévention au niveau organisationnel (politique de prévention basée sur des données collectives et anonymes précises et concrètes) et individuel (identification et prise en charge des travailleurs avant la survenue du burnout)
- en proposant un processus d'amélioration continu via une réévaluation régulière du bien-être de vos employés et donc de la performance de votre entreprise.

Réduction des coûts humains et des coûts pour l'entreprises (en termes d'absentéisme, de réputation, etc.).



2



3

Mise en conformité avec les contraintes légales en matière de facteurs de risques psychosociaux⁹

⁹ Loi du 4 août 1996 complétée par la loi du 28 février 2014 et de son A.R. du 10 avril 2014.

Bright Link, une approche scientifique orientée résultats

Créée en octobre 2016, la spin-off universitaire Bright Link trouve son ancrage dans les travaux académiques menés au sein de l'UCL (Université catholique de Louvain) quant aux évolutions de la charge psycho-sociale sur le lieu de travail et dans la société.

Après 4 années de recherche et d'analyse dans la sphère académique, les équipes à l'origine de Bright Link ont entrepris de proposer aux entreprises une solution de prévention et d'intervention visant à réconcilier la performance de nos organisations et le bien-être de leurs collaborateurs.

Quels bénéfices dans la solution Bright Link ?

- Une solution fiable et validée scientifiquement
- Une méthodologie innovante ouverte sur une analyse à 360°
- Une approche duale orientée actions et résultats
- Un réseau international et multilingue en soutien des besoins du terrain
- Des formules de reporting conformes à la réalité des HR Analytics aujourd'hui
- Une plateforme Cloud solide et parfaitement sécurisée
- La conformité aux normes prévues via le RGPD
- Un investissement contenu dans le développement des outils prédictifs et méthodes d'intervention

Qui est Bright Link ?



“Reconciling business performance with the wellbeing of employees”

- Founded October 2016
- Spin-Off Université catholique de Louvain (UCL)
- 4 years academic research and analysis
- Scientifically validated solutions
- Based in Brussels and Louvain-la-Neuve, Belgium



Bright Link
Rond-Point Schumann, 6
1040 Bruxelles

Tel: +32 234 63 24
info@brightlink-solutions.com
www.brightlink-solutions.com