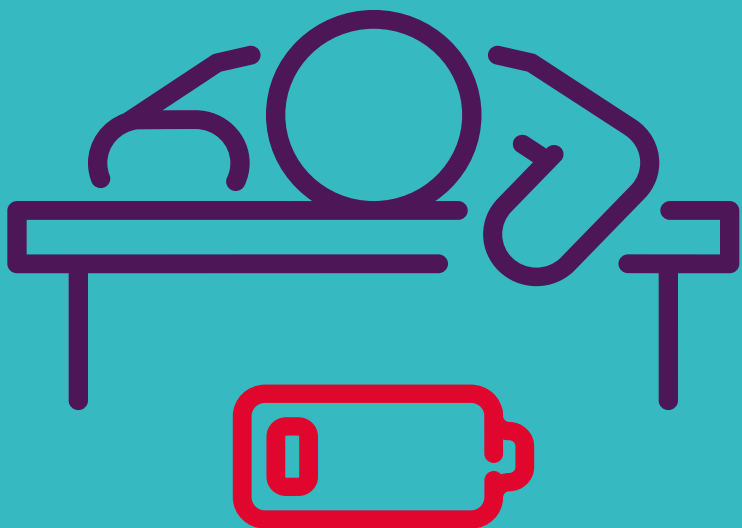


# Prévention du stress et du burn-out

Service Externe de Prévention et de Protection

securex 





Une personne sur trois souffre de stress au travail. En 2021, plus de 35 000 travailleurs ont été absents pendant plus d'un an à cause d'un burn-out, ce qui représente une hausse de 40 % en cinq ans (source : INAMI).

En tant que supérieur hiérarchique et employeur, vous avez tout intérêt à être attentif au stress au travail et au risque de burn-out. Les coûts associés à l'absence de travailleurs à la suite d'un burn-out peuvent en effet être élevés. La charge de travail des collègues présents augmente, ce qui peut entraîner une baisse de la motivation, une détérioration de l'ambiance et une hausse de la rotation du personnel. Nous avons constaté que le déploiement d'une politique relative au stress et au burn-out dans une organisation se traduisait par des gains considérables en matière de productivité, de motivation et de prise d'initiative.

Il est temps d'inverser la tendance. En Belgique, un cadre légal clair invite en outre les employeurs à investir dans la prévention du stress et du burn-out.

Cette brochure entend vous fournir, comme dirigeant et employeur, d'importantes informations concernant le stress et le burn-out, ainsi que vous aider à intégrer celles-ci dans une politique adaptée.

# QU'EST-CE QUE LE STRESS ?

## STRESS AIGU · STRESS CHRONIQUE · BURN-OUT

---



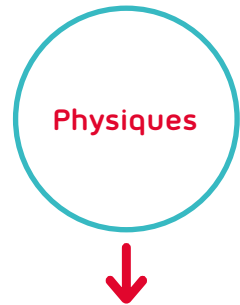
### Du stress...

Le stress aigu n'est pas négatif en soi. Il nous donne un **coup de boost**, qui nous permet de passer à l'action et de nous concentrer lors de moments stressants et éprouvants. Le stress peut donc nous aider à affronter un danger ou à respecter les délais.

Toutefois, quand nous sommes confrontés à une longue période de stress, qui nous mange beaucoup d'énergie, la **récupération** devient plus difficile. Nous entrons alors dans une zone à risque : le **stress sain devient malsain** et un dérèglement neurohormonal se produit dans notre organisme, avec de nombreux symptômes à la clé.

### Signes de stress

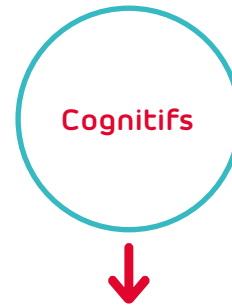
Il est important d'apprendre à reconnaître les signes de stress.



Il s'agit principalement de troubles du sommeil (et de fatigue chronique parce que le sommeil ne permet plus de récupérer) et de tensions musculaires avec des douleurs au niveau de la colonne vertébrale (dos, nuque). Toutefois, une altération de l'appétit, des douleurs d'estomac, des maux de tête, des nausées, des vertiges et une soudaine perte ou prise de poids sont aussi possibles. Selon certains auteurs, le burn-out peut aussi affaiblir le système immunitaire (Schaufeli et Bakker, 2007).



Anxiété, irritabilité, tension nerveuse, humeur dépressive, léthargie, etc. L'individu peut aussi ne plus ressentir aucune émotion.



La capacité à traiter les informations diminue (baisse de concentration, difficulté à effectuer différentes tâches en même temps, à relativiser et à prendre des décisions, troubles de la mémoire). La personne peut aussi commettre des erreurs mineures.



Cynisme, indifférence, diminution de l'empathie, isolement, comportement agressif dû à une tolérance réduite à la frustration, baisse de la motivation, retrait, diminution de l'estime de soi, dépendances (automédication pour améliorer ses performances au travail (amphétamines, cocaïne)).

## ... au burn-out

Le Conseil Supérieur de la Santé (CSS) définit le burn-out comme un épuisement causé par un manque (prolongé) d'équilibre entre l'investissement de la personne et ce qu'elle reçoit en retour. L'équilibre entre ce qu'un travailleur peut supporter et la charge qui lui est imposée est alors structurellement perturbé.

### Le burn-out se reconnaît à quatre symptômes clés :

1

épuisement (physique et mental)

2

prise de distance mentale (retrait par rapport au travail)

3

dérèglement cognitif (problèmes de mémoire, troubles de la concentration...)

4

dérèglement émotionnel (réactions émotionnelles violentes ou, au contraire, apathie, sentiments dépressifs...)

Il est important que les organisations saisissent l'opportunité d'investir dans une politique durable en matière de ressources humaines et de renforcer les éléments qui donnent de l'énergie.





# PRÉVENTION DES SYMPTÔMES DU STRESS ET DU BURN-OUT : SUR QUOI SE CONCENTRER ?

## Caractéristiques de l'organisation

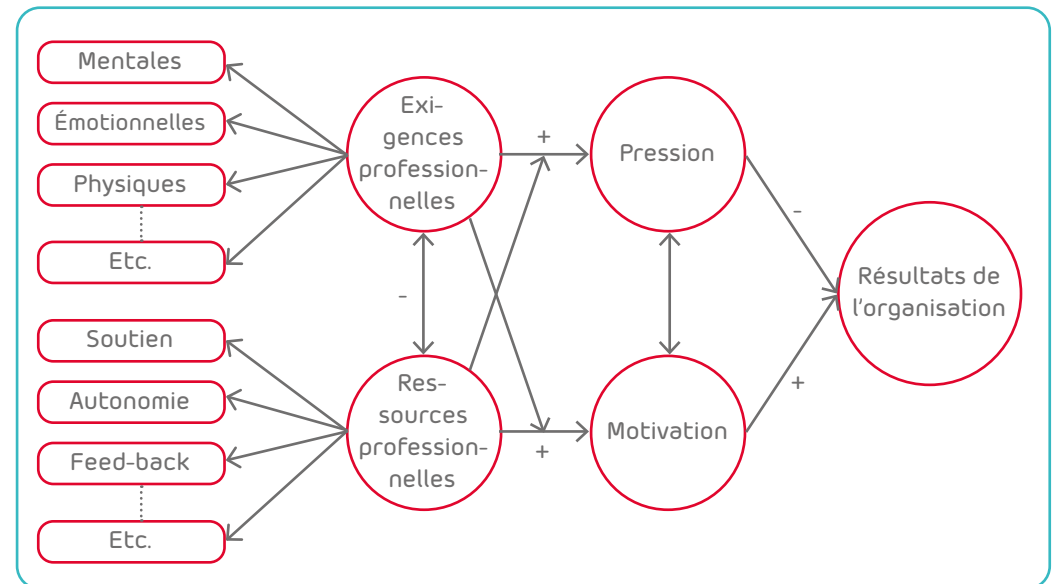
Le Job Demands-Resources Model, ou JD-R model, est un modèle qui favorise le bien-être des travailleurs et répertorie les possibles **sources de stress**. Il est utilisé par les managers et les superviseurs pour gérer l'implication de leurs collaborateurs. D'après le Job Demands-Resources Model, le stress découle d'un **déséquilibre entre la charge qu'implique l'emploi** (par ex. les informations qu'une personne doit traiter) **et la capacité à supporter une charge** (par ex. ce dont une personne est capable mentalement) dont dispose le travailleur pour compenser cette charge. Le problème ne se limite donc pas à une « surcharge de travail ».

Le modèle classe les conditions de travail en deux catégories : **celles qui procurent de l'énergie** (ressources professionnelles) et **celles qui en consomment** (exigences professionnelles). En outre, le modèle montre que lorsque les éléments qui donnent de l'énergie sont rares et ceux qui en prennent sont courants, le risque de stress et de burn-out augmente. Lorsqu'ils sont équilibrés, des facteurs tels que l'implication et le niveau de performance augmentent. Pour atteindre cet équilibre, les éléments qui coûtent de l'énergie doivent non seulement être limités, mais ceux qui en donnent doivent être renforcés.

**Exemple :** Jean a une échéance stricte à respecter, il reçoit peu de soutien émotionnel de la part de son supérieur hiérarchique, il se sent perdu parce qu'il ne sait pas exactement ce qu'il doit faire et, en plus, il reçoit 50 emails par jour auxquels il doit répondre.

Marc doit respecter la même échéance, mais il peut se concentrer pleinement sur son travail et son supérieur hiérarchique lui a remis un feed-back clair et constructif sur la première version de son rapport. Même si Jean et Marc font face à la même échéance, leur niveau de stress ne sera pas du tout le même.

Vous pouvez chercher avec les collaborateurs ce qui leur donne de l'énergie et ce qui leur en coûte, et ensuite apporter des adaptations pour rétablir l'équilibre entre les deux.



Source : Demerouti, E. ; Bakker, A.B. ; Nachreiner, F. ; Schaufeli, W.B. (2001)

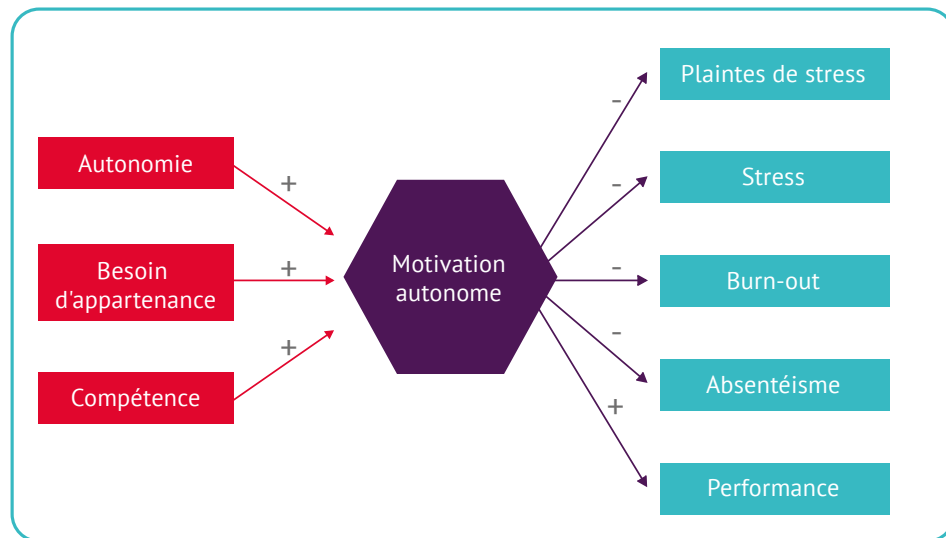


## Le modèle ABC : l'importance de la motivation autonome

Certains travailleurs font de leur mieux pour répondre aux attentes élevées de leur chef, d'autres sont très motivés parce qu'ils sont passionnés par leur travail. D'après la théorie de l'**autodétermination** de Deci et Ryan, il est important que la motivation soit de haute qualité et « autonome ».

Pour stimuler la motivation autonome, un style de leadership qui mise sur l'autonomie, le besoin d'appartenance sociale et la compétence est essentiel. En tant que supérieur hiérarchique, vous pouvez y contribuer en donnant aux collaborateurs le sentiment de contrôler leurs propres comportements et objectifs, en veillant à identifier et à renforcer les compétences dont ils ont besoin pour réussir et en favorisant la solidarité entre eux.

Nous constatons aussi que les collaborateurs dotés d'une motivation autonome sont prêts à travailler plus longtemps, sont absents moins souvent et moins longtemps, et souffrent moins de stress, de troubles liés au stress et de burn-out.



Source : Secorex focus rapport (2017) : « La qualité de la motivation détermine l'âge jusqu'auquel vous souhaitez travailler »

## Caractéristiques personnelles

Un burn-out trouve son origine dans le travail. Cependant, la situation et les vulnérabilités personnelles jouent également un rôle. Les individus avec certains traits de personnalité, comme les perfectionnistes, les personnes ayant du mal à dire non et les people pleasers, ont un risque accru de développer un burn-out, surtout en combinaison avec une charge de travail élevée.

En tant que supérieur hiérarchique, essayez de résister à la tentation de faire principalement appel aux personnes avec un haut sens des responsabilités ou qui ont du mal à dire non... Aidez-les à fixer leurs limites, car elles ont généralement des difficultés à le faire elles-mêmes. À court terme, il peut être utile de leur demander plus qu'à leurs collègues, mais à long terme, il vaut mieux les aider à surveiller à leurs limites.

Des événements négatifs et bouleversants (par ex. une séparation, un décès dans la famille, des difficultés financières...) peuvent aussi influencer le stress au travail. Même si vous ne pouvez rien y faire en tant que supérieur hiérarchique, n'hésitez pas à témoigner votre soutien.

## Déconnexion

Pour les « brain workers », la période actuelle implique un défi supplémentaire. Ils sont connectés et joignables en permanence, ce qui ne se solde toutefois pas par de meilleurs résultats ou une hausse de la productivité. En tant qu'employeur, il est important de respecter le droit à la déconnexion et de ne pas attendre de ses travailleurs qu'ils soient accessibles en continu. Veillez en outre à créer des conditions dans lesquelles les collaborateurs peuvent se concentrer sur leur travail et ne doivent pas constamment passer d'une tâche à l'autre.

Le supérieur hiérarchique doit donner l'exemple et encourager les travailleurs à se déconnecter pendant certaines périodes pour augmenter leur concentration. Il peut aussi être utile de prévoir des zones de travail dédiées à la concentration, des espaces adaptés où l'on peut s'asseoir en silence ou des lieux permettant de se concerter avec des collègues afin d'améliorer la productivité.

# QUE DIT LA LOI ?



L'élaboration d'une politique de prévention du stress et du burn-out entraîne de nombreux effets positifs et est indispensable dans toute organisation moderne. Il s'agit en outre d'une obligation légale.

Source : Loi du 28 février 2014 complétant la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs et Code du bien-être au travail, Livre 1<sup>er</sup>, Titre 3 relatif à la prévention des risques psychosociaux au travail

## Le législateur détermine le cadre général de prévention des risques psychosociaux au travail.



Les risques psychosociaux sont définis dans la loi comme la probabilité qu'un ou plusieurs travailleur(s) subisse(nt) un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique à la suite de 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 lesquels l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger.

Les employeurs ont donc l'obligation de mettre en œuvre une **politique générale de prévention** dans l'organisation. Cela implique notamment la réalisation d'une analyse des risques psychosociaux, suivie de l'élaboration d'un plan d'action. Le tout étant complété par des évaluations annuelles et des adaptations dudit plan d'action. Cette analyse des risques doit être effectuée en collaboration avec les travailleurs. Cette étape de la politique de prévention vous donne un aperçu des facteurs de risque et du nombre de personnes souffrant de mal-être psychosocial.

Dans le cadre de l'**analyse des risques**, l'employeur identifie les situations pouvant engendrer des risques psychosociaux au travail. Il détermine et évalue les risques psychosociaux au travail en tenant compte des dangers liés aux indicateurs clés de performance (Key Performance Indicators, ou « KPI ») mentionnés ci-dessous.

Contenu du travail



Fait référence à tous les aspects intrinsèques d'un emploi (information, variation, mise à profit des compétences, charge émotionnelle, charge physique, charge privée, charge cognitive, conflits de rôles)

Relations de travail



Fait référence à toutes les relations interpersonnelles, aussi bien positives que négatives, dans le contexte professionnel (confiance dans le supérieur, l'équipe et les collègues, comportements abusifs)

Conditions de travail



Fait référence aux conditions dans lesquelles un collaborateur effectue son travail (carrière et intensité du travail)

Conditions de vie au travail



Fait référence aux conditions (c.-à-d. l'environnement de travail physique) dans lesquelles un collaborateur effectue son travail

Organisation du travail



Fait référence à l'adéquation avec la stratégie de l'entreprise, à l'autonomie, au management, à la politique relative au changement et à la sécurité de l'emploi

En outre, l'employeur doit prévoir une **procédure interne** pour les travailleurs qui sont confrontés à un risque psychosocial et souhaitent s'adresser à la personne de confiance interne (facultatif) ou au conseiller en prévention aspects psychosociaux (obligatoire).

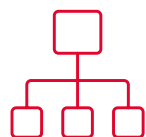
Dans le cas de **symptômes liés au stress**, ceux-ci peuvent aussi offrir au travailleur une oreille attentive, une prise en charge et des conseils ou encore l'orienter vers un intervenant extérieur. Il est donc conseillé de communiquer clairement aux collaborateurs le rôle et les coordonnées de la personne de confiance et du conseiller en prévention aspects psychosociaux. Veillez à ce qu'ils soient facilement accessibles. (voir plus bas pour les coordonnées du conseiller en prévention)



# POLITIQUE INTÉGRÉE POUR VOTRE ORGANISATION

---

Une politique intégrée doit aborder différents domaines. Il est important de miser à la fois sur la prévention du stress et du burn-out, sur le développement des connaissances et sur des interventions en faveur des personnes souffrant de symptômes liés au stress. Seule la conjonction de ces trois éléments permet un impact durable.



La prévention vise à éviter les facteurs de stress et à renforcer les sources d'énergie. Pour les identifier, une analyse des risques peut constituer un bon point de départ, comme indiqué plus haut.



Ces résultats peuvent être approfondis, de manière qualitative, à travers l'organisation d'ateliers ou d'entretiens individuels au sein de groupes démographiques bien précis, qui se distinguent aussi bien positivement que négativement. Ces informations peuvent être utilisées pour élaborer un plan d'action.



La sensibilisation consiste à sensibiliser à la question et à renforcer les connaissances et les compétences en la matière, tant auprès des cadres que des collaborateurs. Les thèmes pouvant être abordés sont les suivants : qu'est-ce que le stress et le burn-out, reconnaître les signes de stress, facteurs d'influence (éléments énergisants et énergivores), rôle du contexte professionnel, risques personnels, choses à faire et à ne pas faire, ressources.

En outre, une formation à la gestion du stress peut contribuer à un meilleur équilibre dans ce domaine grâce à des exercices et des outils.

Nous parlons d'interventions lorsque l'offre s'adresse à des collaborateurs ou des équipes qui se trouvent déjà dans la « zone à risque ». Une prise en charge, du soutien et un accompagnement peuvent leur être proposés par un conseiller en prévention externe aspects psychosociaux.

Toutefois, ils peuvent aussi être organisés en interne en désignant un coach ou en faisant appel au conseiller en prévention interne. Il est également possible de s'affilier à des instances proposant une aide professionnelle aux travailleurs.





# 10 CONSEILS

---

1

En tant qu'employeur ou supérieur hiérarchique, il est important de donner le **bon exemple**. Prenez soin de vous, prévoyez suffisamment de moments de récupération, prenez le temps de vous déconnecter du travail, et montrez-le clairement aux collaborateurs.

2

En outre, il est important que vous laissiez aux collaborateurs **la possibilité de s'exprimer, que vous soyez ouvert et que vous les écoutiez**. Lors des concertations individuelles, ne vous concentrez pas sur les questions opérationnelles, mais renseignez-vous aussi sur leur bien-être mental. Posez des questions sur leur charge de travail, ce qui leur coûte de l'énergie et ce qui leur en donne.

3

En tant que supérieur hiérarchique ou employeur, soyez **attentif aux signes** de stress (voir ci-dessus) des collègues ou collaborateurs. N'hésitez pas non plus à en parler, même s'il n'y a pas de solution toute prête. Soyez également attentif aux absences.

4

Encouragez à planifier des **pauses**. Veillez à ce que les collaborateurs bénéficient de moments pour récupérer. Proposez de prendre un temps de midi ou une courte pause ensemble. À court terme, vous y gagnerez peut-être si vos collaborateurs ne prennent pas de pause, mais à long terme, les conséquences peuvent s'avérer néfastes.

5

Donnez du **feed-back positif** et faites preuve de reconnaissance. Les personnes qui souffrent de stress au travail indiquent souvent avoir besoin que leurs efforts soient reconnus. Elles ne veulent pas seulement savoir ce qu'elles doivent améliorer, mais aussi ce qui va bien. Répondre à ce besoin ne coûte rien, mais peut faire toute la différence.

6

En tant que supérieur hiérarchique, tenez compte **de l'autonomie, du besoin d'appartenance sociale et de la compétence**. Veillez à répondre autant que possible à ces besoins et discutez-en lors de concertations individuelles.

7

Si les collaborateurs font régulièrement du **télétravail**, essayez de rester le plus possible en contact avec eux via des sessions de suivi individuelles ou prenez le temps, lors de chaque réunion, de demander à chacun comment il se sent, vous saurez ainsi comment se porte votre équipe.

8

Le bruit et le fait d'être dérangé en permanence prennent beaucoup d'énergie. Veillez à ce que vos collaborateurs puissent effectuer leurs tâches dans des **conditions optimales**. C'est bon pour leur santé et leur efficacité.

9

Si une personne est absente pour des raisons liées au stress, **restez tout de même en contact**, mais de manière raisonnable.

10

Une **reprise du travail réussie** se prépare déjà pendant l'absence du travailleur. À son retour, présentez-lui clairement les changements et mettez-vous d'accord sur les horaires de travail et le contenu de la fonction.

# BONNES PRATIQUES POUR UNE REPRISE DU TRAVAIL RÉUSSIE

---

## Fréquence des contacts et méthode

Un collaborateur appréciera d'être soutenu par ses collègues, de se sentir impliqué dans l'organisation, et il en aura besoin. Sachez toutefois qu'une discussion peut être épuisante pour une personne en burn-out. En fonction de son **rétablissement**, il vaut mieux se limiter dans un premier temps à des contacts très courts (par ex. une carte ou un SMS) et à montrer son soutien. Mais au fur et à mesure que le rétablissement progresse, il est aussi possible de partager quelques informations sur le contexte professionnel ou de proposer de vous rencontrer pour une brève conversation. De plus, il peut aussi être utile d'expliquer aux collègues qu'une personne en burn-out n'a que peu d'énergie à consacrer aux contacts sociaux, s'ils devaient avoir des questions en la matière.

## Nature des contacts

En tant qu'employeur ou supérieur hiérarchique, faites preuve de **respect** envers le travailleur en burn-out et montrez-lui que vous connaissez cette maladie. Présentez-lui les initiatives prises par l'organisation. Pour une réintégration réussie, il est important, en tant que supérieur hiérarchique de respecter le **rythme du collaborateur**, sans exercer de pression explicite ou implicite.

Il est aussi essentiel de faire preuve de **compréhension**, d'adopter une attitude calme et d'offrir votre soutien.

## Préparation de la reprise du travail

Si le collaborateur se sent prêt, une première discussion peut être planifiée. Elle mettra l'accent sur sa santé. Lors des discussions suivantes, vous pourrez discuter de votre rôle de supérieur hiérarchique/employeur et passer en revue les éléments qui donnent de l'énergie ou en prennent. Examinez si un changement temporaire du contexte professionnel ou une autre fonction est nécessaire, et élaborez un plan en la matière. Impliquez aussi les collègues dans la reprise du travail.

## Prêt pour la reprise du travail

Nous recommandons de prévoir un **accueil chaleureux** du collaborateur qui reprend le travail et de lui donner uniquement les informations dont il aura besoin pour effectuer son travail dans les jours à venir. Dans les prochaines semaines, d'autres moments de concertation seront nécessaires pour lui fournir de nouvelles informations, de manière systématique. Vous pouvez commencer ces sessions en lui demandant comment il va pour le moment et fixer ensemble des objectifs bien définis, en tenant compte des tâches qui lui donnent de l'énergie.

Le délai pour revenir à l'ancien régime de travail est différent pour chacun. Dans la mesure du possible, une reprise progressive est conseillée. Elle permet un meilleur suivi et réduit le risque de rechute.



# SECUREX, VOTRE PARTENAIRE POUR UNE POLITIQUE RELATIVE AU STRESS ET AU BURN-OUT

.....

Pour faire le bilan du bien-être psychosocial global de vos collaborateurs, une **analyse des risques aspects psychosociaux** est nécessaire. Celle-ci peut être effectuée par le conseiller en prévention aspects psychosociaux de Securex. Cette évaluation est non seulement une obligation pour l'employeur (à renouveler de préférence tous les 5 ans), mais elle peut aussi constituer la première étape d'une politique en matière de bien-être.

N'hésitez pas à vous adresser à nous pour une offre élargie de **formations** sur la résilience, le bien-être mental, la gestion du stress et du burn-out, ainsi que la sensibilisation à ces sujets.

Le conseiller en prévention aspects psychosociaux peut aussi vous aider à élaborer **un plan d'action ou une politique relative au stress et au burn-out**.

Vos collaborateurs peuvent demander une discussion avec le **conseiller en prévention aspects psychosociaux** pour explorer ensemble les possibilités et rechercher des solutions. Ils peuvent nous contacter via **le numéro de soutien** aux collaborateurs (0800 100 59).

Le conseiller en prévention-médecin du travail peut intervenir lorsque des collaborateurs s'inquiètent de leur santé. Un **examen médical** est alors planifié. Tant le médecin du travail que le conseiller en prévention aspects psychosociaux peuvent apporter du soutien en cas de **réintégration après une absence de longue durée**, y compris à la suite d'un burn-out.



Éditeur responsable : Groupe Securex ASBL, Patrick Ghyllbert, avenue de Tervueren 43, 1040 Bruxelles - 908F188 Stress & burnout - 05/06/23

**Vous avez des questions ? Adressez-vous à votre médecin du travail ou à la cellule psychosociale de Securex.**

@ health-safety@securex.be  www.securex.be

