

LA PAUSE OÙ ON CAUSE

ÉPISODE 1 : PRÉVENIR

Bienvenue dans le premier épisode de « La Pause où on cause », la minisérie de podcasts sur le bien-être mental au travail. Via des conversations franches et ouvertes avec des experts, des Belges connus et des employeurs, nous voulons souligner à quel point il est important d'appuyer plus souvent sur le bouton pause. Nous voulons vous aider à améliorer votre bien-être au travail et la politique de bien-être dans votre entreprise. Dans ce premier épisode, on se concentre sur la meilleure façon d'éviter que le stress lié au travail ne devienne trop élevé.

Nos invités du jour:

- Laila Zaoui, influenceuse et cadre financier et administratif***
- Noëmi Panizieri, consultante experte en bien-être psychosocial***
- France Thils, personne de confiance chez Colruyt Group***

Hanne Decoutere:

Bienvenue à toutes ! Nous vous avons invitées, car vous êtes toutes concernées par le bien-être mental au travail, que ce soit en tant qu'experte par expérience comme Laila, ou à titre professionnel comme Noëmi et France. Parlons peut-être d'abord de la façon dont vous pouvez améliorer votre propre bien-être et celui de vos employés.

Laila, commençons par vous et allons droit au but. Vous avez une vie bien remplie. Vous avez combiné votre job régulier avec votre travail d'influenceuse. Un cocktail qui n'a pas été sans conséquence. Comment l'avez-vous vécu ?

Laila Zaoui:

Certes, j'avais un emploi du temps qui était assez chargé : combiner un travail à temps plein et gérer une famille, mais aussi créer du contenu à côté n'a pas été facile. Mais la création de contenu, ou le métier d'influenceuse si on peut appeler ça comme ça, a été toujours une échappatoire pour moi. Et c'était la partie ressourçante du travail qui me permettait surtout de m'échapper du stress du quotidien, du stress que je subissais au travail. Et du coup, pendant un long moment, ça a été vraiment mon échappatoire. À un certain moment, ça a basculé et ça a été un peu trop. Disons qu'il fallait que je fasse une concession et c'est à ce moment-là que je me suis concentrée beaucoup plus sur le travail au bureau, où je me donnais à 1000 %. Et je n'avais plus, ni de loisirs, hobby à côté, ni rien du tout. Et puis voilà, c'était à ce moment-là que j'ai craqué. On peut dire ça comme ça.

Hanne Decoutere:

Vous avez craqué. Comment l'avez-vous remarqué dans votre corps ?

Laila Zaoui:

Dans mon corps, maintenant avec du recul, je peux dire ce que j'ai remarqué, mais quand on y est, quand on est en burn-out, on ne le remarque pas. On est carrément dans le déni. Maintenant avec du recul, encore une fois, je peux vous dire que j'avais des problèmes de concentration, j'avais du mal à construire une phrase correcte, du mal à me concentrer pendant mon travail, j'avais des douleurs musculaires, genre une douleur à l'épaule qui a duré plus d'un an. À chaque fois, je me disais « peut-être que j'ai mal dormi sur le coussin », quelque chose comme ça. J'ai pris du poids, 10 kilos en 6 mois, ce qui n'est pas négligeable. Quand je vois mes photos d'alors je me dis « waouh comment j'ai pu ne pas remarquer ceci » ? J'étais irritable,

LA PAUSE OU ON CAUSE

je m'énervais facilement et, surtout, je n'avais plus de vie. C'était juste boulot boulot boulot et quand je rentrais chez moi, je n'avais plus envie de faire les tâches du quotidien : préparer à manger, prendre soin de mes enfants... En bref, je n'avais plus de vie à côté.

Hanne Decoutere:

Beaucoup de symptômes... Lorsque vous pensez à cette période de votre vie, y a-t-il des choses qui, selon vous, auraient pu être évitées ?

Laila Zaoui:

Je pense que je devais m'écouter. Je devais à un certain moment dire : Laila, il y a quelque chose qui ne va pas. Est-ce que tu ne voudrais pas t'arrêter un moment et voir autour de toi ce qu'il y a à changer, au lieu de subir ? J'étais juste en train de subir pendant un long moment. Là, encore une fois, je peux dire... c'est un peu l'entourage, l'éducation qu'il faut toujours bien faire. Il faut toujours être parfait, il faut toujours donner. Et à un certain moment, c'est donner sans recevoir, c'est là où ça bascule.

Hanne Decoutere:

Vous êtes une perfectionniste hein, je l'entends très très bien.

Laila Zaoui:

Oui, malheureusement.

Hanne Decoutere:

Noëmi, vous êtes experte en bien-être psychosocial. Reconnaissez-vous les points que Laila soulève ici ?

Noëmi Panizieri:

Oui, absolument. Je reconnais entre autres le fait que Laila décrit une situation où elle a dû faire face à énormément de contraintes, des contraintes à la fois privées et à la fois professionnelles. Et à un certain moment, ces contraintes étaient telles qu'elle a fait l'impasse sur une partie de sa vie : ses ressources, ce qui lui donne de l'énergie. Et donc, on se retrouve face à une situation où il y a plus d'énergie qui sort que celle qui rentre, donc on va puiser dans les batteries. On va puiser dans l'énergie et puis, à un certain moment, effectivement, on s'épuise. Sur du long terme, être dans une situation où les contraintes, ce qui nous prend de l'énergie, sont supérieures aux ressources, ce qui nous donne de l'énergie, ça épuise le corps. Le burn-out, c'est le corps qui dit stop.

Hanne Decoutere:

On va dans le rouge...

Noëmi Panizieri:

On va dans le rouge, oui.

LA PAUSE OU ON CAUSE

Hanne Decoutere:

OK, d'accord. Et est-il possible de se prémunir contre le burn-out, contre le stress toxique ?

Noëmi Panizieri:

Oui. Heureusement, oui, on peut se prémunir contre le stress que je vais appeler le stress chronique au lieu du terme « toxique ». Il faut d'abord savoir que le stress est une réponse naturelle de l'organisme face à des stimuli extérieurs. Donc, je dirais que le stress a tout son sens. Ce qui est important, c'est qu'il soit de courte durée pour qu'il ne soit pas néfaste. Donc, des périodes de stress on peut en rencontrer, ça peut monter tant que derrière, suit une période de détente, ce n'est pas néfaste pour la santé, ni physique ni psychique. Ce qu'il faut absolument éviter, ce sont des situations où le stress reste élevé durant de nombreux mois, parfois même de nombreuses années. C'est ce qu'on appelle le stress chronique. Le stress chronique, lui, il est néfaste pour la santé physique et psychique. C'est comme un élastique : on tire sur l'élastique, on tire, on tire, on tire et, le corps étant très bien fait, on peut tenir des années, des mois, sauf qu'un jour, il lâche. Et quand il lâche, c'est ce qu'on appelle effectivement le burn-out, l'épuisement professionnel.

Hanne Decoutere:

D'accord, et as-tu des conseils pour éviter ce burn-out ?

Noëmi Panizieri:

Oui, quelques conseils simples : je vous ai parlé de contraintes, ce qui nous prend de l'énergie, et de ressources, ce qui nous donne de l'énergie. Alors dans un premier temps, quand on est dans le rouge, ou dans l'orange, c'est intéressant de s'arrêter sur nos contraintes. Qu'est-ce qui nous prend de l'énergie dans notre vie privée et professionnelle ? Et donc de s'arrêter juste pour faire le bilan, d'identifier quelles sont les contraintes qui sont dans notre zone de contrôle ou d'influence et de se dire « Tiens, est-ce que je peux prendre des actions pour diminuer ce niveau de contraintes ? » Ça, c'est une première chose. La deuxième chose qui me paraît être essentielle aussi, c'est de s'intéresser aux ressources, aux éléments de notre vie qui nous donnent de l'énergie, ce qui nous donne suffisamment d'énergie pour faire face à toutes les contraintes qu'on doit pouvoir gérer. Et ça, ça dépend d'une personne à l'autre. Ça peut être pour certaines personnes se balader en forêt, pour d'autres passer du temps avec des amis, avec la famille, ça peut être d'avoir une activité de création. Quoi qu'il en soit, c'est prendre le pli, pour sa santé mentale, de prendre du temps pour soi et pour se ressourcer et ne pas négliger ça.

Hanne Decoutere:

OK d'accord. Laila, vous avez bien entendu les conseils. Est-ce que vous faites ce genre de choses maintenant ?

Laila Zaoui:

Oui. Avant, je ne faisais rien du tout. Maintenant, je prends beaucoup plus de temps pour moi, pour me ressourcer. Par exemple, je fais du yoga une à deux fois par semaine. Ça me permet de me connecter à mon corps. J'ai fait de la sophrologie avant, pendant les premiers mois. Et j'essaie d'être présente dans toutes les actions que je fais au quotidien. Par exemple,

LA PAUSE OU ON CAUSE

quand je suis en train de cuisiner, j'essaie d'être présente au moment de le faire, de toucher les aliments, de les sentir. Pareil pour prendre une douche. À un certain moment de ma vie, une douche devait vraiment être rapide. Là maintenant, c'est doucement sentir l'eau chaude qui coule... C'est ressourçant. En le faisant, tu sens qu'il y a une énergie qui se crée. Il y a aussi les batteries dont vous avez parlé. Maintenant, chaque matin quand je me réveille, dans ma tête, je check si ma batterie est verte, orange, rouge et selon ça, je sais ce que ce jour-là je vais faire. Si c'est orange, je sais que je ne vais pas forcer. Si c'est rouge aujourd'hui, c'est repos complet. Mais si c'est vert, je sais que je peux faire cette tâche, puis cette tâche, puis l'autre. Donc je fais un peu attention.

Hanne Decoutere:
Changement de vie, hein.

Laila Zaoui:
Oui, c'est vraiment un changement de vie.

Hanne Decoutere:
France, vous avez suivi tout jusqu'à maintenant. En tant que personne de confiance, comment abordez-vous la question ?

France Thils:
Je dirais qu'en tant qu'employeur, on doit éviter autant que possible que des travailleurs doivent s'absenter parce qu'ils doivent s'arrêter à cause du stress. Donc, pour l'employeur, la prévention est évidemment fondamentale. C'est donc un des aspects sur lesquels on travaille beaucoup. Et puis, il s'agit aussi de renforcer la résilience générale, c'est aussi un levier qui est très important.

Hanne Decoutere:
Et comment on travaille sur ce sujet chez Colruyt Group ?

France Thils:
Chez Colruyt, il y a des éléments de base, des éléments de fond qui sont importants. Ce sont nos valeurs. Et une des valeurs, c'est notamment le respect pour la personne qui est vue dans son ensemble. On estime important que ces personnes, que tout un chacun ait la possibilité d'apprendre à se connaître, de savoir qui elle est, ce qui influence son fonctionnement, ce dont elle a besoin pour se sentir bien. On a donc à ce titre un large éventail de formations et d'ateliers en croissance personnelle qui permettent justement cette recherche et l'identification de ces éléments-là qui peuvent être d'influence.

LA PAUSE OU ON CAUSE

Hanne Decoutere:

Oui, le respect c'est une valeur très très importante. Très concrètement, France, comment peut-on prévenir le stress ?

France Thils:

Ce qui est important, et on l'a vu ici aussi, c'est la prise de conscience. C'est se rendre compte qu'il y a des éléments qui jouent et qu'il y a également un corps qui réagit à ces éléments, qui nous envoie des signaux. Dans un premier temps, on ne veut pas toujours les voir. On est un peu dans le déni, mais ça peut aider à prendre conscience de se rendre compte comment fonctionne ce stress, quel est l'effet sur notre corps, et comment le reconnaître. Et le reconnaître c'est une chose, mais il faut aussi que le travailleur puisse en parler avec son manager notamment et que ce manager puisse être à l'écoute de ce qui se passe et qu'ils puissent trouver ensemble une solution. Nos managers sont formés à ça : pouvoir être disponible, être à l'écoute pour pouvoir accompagner les travailleurs qui, à un moment, sont en difficulté.

Hanne Decoutere:

Et quelle est l'importance d'un environnement sûr pendant les conversations ? Et comment crée-t-on cet environnement ?

France Thils:

C'est vrai qu'évidemment, il faut qu'il y ait une certaine sécurité, une certaine ouverture, une confiance pour que le collaborateur se sente en confiance pour dire « voilà, moi je me sens vraiment comme ça aujourd'hui, j'ai du mal, j'ai des difficultés... » Donc, il faut effectivement que ce climat de confiance soit là, c'est important, ça permet cet échange-là.

Hanne Decoutere:

Et qu'est-ce qu'on fait s'il y a des problèmes avec le manager ?

France Thils:

C'est vrai que le manager est le premier point de contact. Et, effectivement, ça peut arriver que ce soit plus difficile. Et à ce moment-là, on a aussi un service en interne qui a vu le jour, il y a quelques années, qui s'appelle le Relais. C'est une sorte de service social interne qui est disponible pour tous les collaborateurs qui souhaitent à un moment avoir un entretien confidentiel avec quelqu'un du Relais, voire être aiguillé vers une aide interne ou externe.

Hanne Decoutere:

Selon vous, France, où s'arrête la responsabilité de l'employeur et où commence celle du travailleur ? Parce que ce n'est pas toujours très clair...

France Thils:

Il y a une responsabilité des 2 côtés. D'une part, l'employeur a quand même une fameuse responsabilité qui est de veiller à mettre à disposition un environnement de travail qui soit aussi sain, aussi sécurisé que possible, dépouillé de risques. Donc effectivement, il y a les analyses de risques qu'on effectue régulièrement, les enquêtes de bien-être auprès des travailleurs au terme desquels on analyse un petit peu quels sont les éléments, comment se sentent

LA PAUSE OU ON CAUSE

nos travailleurs, est-ce qu'ils se sentent bien, est-ce qu'ils se sentent moins bien, qu'est-ce qu'on peut faire pour améliorer ça... Et, en fonction des résultats, on met en place des actions pour optimiser l'environnement de travail et les relations. Ça, c'est une première chose.

Hanne Decoutere:

Et on crée alors un réseau de soutien ?

France Thils:

Oui, c'est un élément qui est très important aussi évidemment : le réseau social. Et là, on a aussi une responsabilité de pouvoir créer un réseau social qui soit suffisamment développé avec, notamment, des managers qui soient à l'écoute, qui soient proches de leurs collaborateurs, qui voient comment vont leurs collaborateurs, ils peuvent reconnaître des signaux... Des collègues peuvent aussi se soutenir entre eux à un moment quand ça devient plus difficile, avoir de la bienveillance les uns vis-à-vis des autres, c'est aussi important. Donc ça, effectivement, c'est très important pour faire face à ce genre de situation.

Hanne Decoutere:

De nombreuses choses relèvent d'une responsabilité partagée entre l'employeur et le travailleur. Peux-tu donner un exemple de cette responsabilité partagée ?

France Thils:

Oui effectivement, on disait que c'était important que le collaborateur puisse identifier quels sont les éléments dans son travail qui lui donnent de l'énergie, et quels sont les éléments qui lui en coûtent. Et c'est important que les gens se sentent bien à leur place, dans un job qui les satisfait. Et donc pouvoir avoir conscience de ces éléments-là et pouvoir en parler, c'est une chose que le collaborateur peut faire. D'autre part, son manager doit évidemment pouvoir créer cet environnement de confiance pour pouvoir permettre l'expression de ses besoins. Donc, ces discussions ont régulièrement lieu aussi entre le travailleur et son manager par exemple.

Hanne Decoutere:

Noëmi, on a tendance à penser que c'est souvent le travail qui fait craquer, mais d'autres facteurs interviennent aussi ?

Noëmi Panizieri:

Oui bien sûr. La plupart du temps, on considère l'être humain, le travailleur, de façon globale, avec des contraintes professionnelles, et des contraintes personnelles, sociales. Et tout ça remplit un vase qui, un jour, quand il est trop plein, craque. Donc, les causes sont certainement multifactorielles, oui.

LA PAUSE OU ON CAUSE

Hanne Decoutere:

On a parlé des employeurs, du travailleur, mais le gouvernement joue aussi un rôle dans cette histoire. Il existe déjà l'obligation d'avoir une politique de prévention dans les organisations comme chez Colruyt Group, et de réaliser des analyses de risques psychosociaux. Nous avons vu l'année dernière des efforts pour faire du sujet, un sujet de discussion. Grâce à la sensibilisation, les employés et les travailleurs ont reçu des informations et des outils pour se lancer dans le bien-être mental au travail. Et nous voyons aussi de nouvelles mesures pour obtenir plus de succès dans le processus de réintégration. Voilà, c'est toute une liste. Noëmi, le gouvernement en fait-il assez selon vous ?

Noëmi Panizieri:

Si je compare avec certains de nos pays voisins, en tout cas pays européens, on est quand même pas mal lotis en Belgique. On a une belle législation qui contraint l'employeur à mettre en place une politique de prévention. Effectivement, l'employeur doit, peu importe sa taille, pouvoir analyser les risques qui sont présents dans le cadre du lieu de travail. Il doit analyser cinq composantes du travail : le contenu du travail, l'organisation du travail, les conditions de travail, les conditions de travail, les conditions de vie au travail et les relations interpersonnelles. Ça, c'est une demande de la législation de pouvoir aller fouiller dans ces cinq composantes pour voir ce qui peut créer une situation de stress, de mal-être, de souffrance. Et, ça ne s'arrête pas là. Une fois qu'on les a analysés, on demande aussi à l'employeur de prendre des mesures pour améliorer, maîtriser les risques. Donc, c'est déjà une belle responsabilité.

Hanne Decoutere:

Est-ce qu'il manque encore quelque chose dans la législation par exemple ?

Noëmi Panizieri:

Je pense qu'on pourrait faire une législation encore plus favorable pour les risques psychosociaux, mais on est déjà très bien, je trouve, en Belgique. Il faut savoir aussi que l'employeur doit mettre à disposition des travailleurs en souffrance des ressources, comme les personnes de confiance, bon ça, ce n'est pas obligatoire en l'occurrence, mais comme des conseillers en prévention médecin du travail, ou des conseillers en prévention aspect psychosociaux qui sont des experts et qui vont pouvoir accompagner, accueillir la souffrance du travailleur et essayer de trouver des solutions avec les travailleurs concernés. Donc, tout travailleur en souffrance sur son lieu de travail en Belgique peut faire appel à des spécialistes. Dans la législation, c'est très clair aussi que quand un problème se pose, l'employeur ne peut pas faire la politique de l'autruche. Il doit prendre en charge la problématique et essayer de trouver des solutions pour la prendre en charge. J'en profite d'ailleurs pour vous partager un petit tip. Il s'agit d'un site, dont l'adresse est www.BESWIC.be, que je vous invite à aller consulter, en tout cas si vous êtes intéressés d'approfondir. Il met à disposition gratuitement des outils, des documentations, des explications, des présentations sur le thème des risques psychosociaux entre autres, c'est assez bien fourni. Même nous, en tant qu'experts, on va parfois fouiller, donc je vous invite à aller le découvrir et le parcourir.



LA PAUSE OÙ ON CAUSE

Hanne Decoutere:

Voilà, c'était donc le premier épisode de « La Pause où on cause », qui nous a permis d'aborder le sujet de la prévention du burn-out au travail, ce que vous pouvez faire vous-même, ce que vous pouvez attendre de votre employeur et ce que nous pouvons attendre du gouvernement. Merci pour cette intéressante conversation Laila Zaoui, Noëmi Panizieri et France Thils. Nous vous donnons rendez-vous dans le prochain épisode, où nous tenterons de reconnaître les signes de stress au travail afin d'intervenir à temps pour éviter que la situation ne se détériore.