

Prévenir le burnout à large échelle

Un nouveau défi à relever pour les entreprises.

Psychologue du travail, Nadia Droz s'occupe de la prévention et de la gestion des risques psychosociaux pour les 10 000 employés du CHUV à Lausanne. Elle présentera son rôle particulier lors d'un congrès national sur la santé psychique au travail le 26 août prochain à Zurich.

AURÉLIE DESPONT

«Si vos conditions de travail sont insupportables, même avec tous les outils du monde de gestion du stress, vous aurez du mal à y faire face», lance Nadia Droz. Membre de la FSP et de l'Association suisse des psychologues du travail et des organisations (APSYTRA), la psychologue travaille depuis deux ans et demi pour le Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV). Son rôle? Gérer les risques psychosociaux dans l'entreprise. C'est que le monde du travail a beaucoup évolué au cours des dernières années et que de «nouveaux risques» pour la santé des travailleurs, de nature psychosociale, se sont invités dans notre environnement professionnel. Stress, burnout, dépression, mal-être au travail... Les conséquences sur l'individu sont aujourd'hui bien connues. Mais qu'entend-on par risques psychosociaux? Comment peut-on les gérer? Quel rôle peuvent jouer les psychologues du travail dans ce cadre-là?

«Les risques psychosociaux au travail sont tous les éléments potentiellement générateurs de stress», explique Nadia Droz. Des déterminants qui peuvent aussi bien être liés aux conditions d'emploi qu'à l'organisation du travail ou aux relations avec les collègues et la hiérarchie. Mon travail demande-t-il beaucoup de concentration et puis-je me reposer quand j'en ai besoin? Les horaires sont-ils irréguliers? Ai-je la possibilité de participer aux décisions prises? Y a-t-il des conflits? Existe-t-il un risque élevé de licenciement? La psychologue évalue des facteurs de risque de ce type pour la santé des employé-e-s.

«C'est finalement souvent la présence de conséquences pour l'entreprise qui fait que l'employeur fait appel à un-e psychologue du travail», confie-t-elle. Absentéisme, taux de rotation élevé ou baisse de la productivité sont des signes qui ne trompent pas. Les risques psychosociaux concernent toutes les entreprises, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité. «Le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) a récemment formé ses inspecteurs du travail à la question des risques psychosociaux. Il y a aujourd'hui une prise de conscience qu'il s'agit d'un problème à prendre en main.» Rares sont toutefois les entreprises qui, comme le CHUV, engagent un-e psychologue du travail pour s'atteler à la question. «J'ai auparavant travaillé pour des consultants. Là, les entreprises nous appelaient en urgence, confiant qu'ils avaient eu dix burnouts à la suite et qu'ils ne savaient pas quoi

faire, caricature-t-elle. Certaines grandes entreprises construisent de bons processus, mais ça ne veut pas encore dire qu'ils sont vécus et mis en œuvre.» L'appui de la direction et des ressources humaines est évidemment un prérequis indispensable à la réussite de la démarche. «L'hôpital est un endroit où sont inévitablement rassemblés beaucoup de facteurs de risques psychosociaux: des horaires difficiles, beaucoup d'émotions, souvent peu d'autonomie, une hiérarchie parfois

Le burnout n'est pas dû à une faiblesse de l'individu qui ne sait pas gérer son stress.

compliquée, etc. Le besoin de soutien s'y fait ressentir.» En raison de la taille et de la diversité des métiers représentés – du médecin au cuisinier en passant par le personnel administratif, la psychologue du travail relève que les défis sont nombreux et l'environnement fascinant. Nadia Droz fait notamment de la prévention auprès des cadres du CHUV pour les sensibiliser à la question des risques psychosociaux et leur donner des pistes pour savoir comment réagir. Si elle tient aussi une petite consultation pour les employé-e-s souffrant d'épuisement, Nadia Droz consacre la plupart de son temps aux interventions dans les équipes qui vont mal.

Rappeler que plein de choses vont bien

«La demande provient soit des ressources humaines, soit des cadres eux-mêmes. Au moyen de questionnaires, d'entretiens individuels et d'observations de terrain, je commence par faire une analyse de la situation.» Ensuite, Nadia Droz travaille avec l'équipe pour voir si les personnes se reconnaissent dans ces problèmes et les invite à construire des solutions. S'il y a parfois de la méfiance de la part des collaborateurs au début, elle souligne la dynamique très constructive qui s'installe habituellement par la suite.

«Je m'appuie sur les facteurs de protection. C'est intéressant de rappeler à une équipe qu'elle ne va pas que mal, mais que plein de choses vont bien.» Nadia Droz confie travailler principalement sur du «super-concret». «Les interruptions de travail constituent par exemple le facteur numéro un de stress pour les travailleurs suisses. Dans ce cas-là, j'essaie de trouver une solution avec l'équipe pour pouvoir gérer ces interruptions de manière solidaire et que toute l'équipe ne soit pas dérangée.» Des mesures concrètes pour

améliorer la collaboration, le transfert d'information, la communication, l'organisation du travail ou la répartition des rôles sont alors proposées à la hiérarchie, puis mises en œuvre.

Selon Nadia Droz, la prévention des risques psychosociaux est essentielle. «C'est la seule manière de faire de la prévention du burnout à large échelle. On atteint énormément de gens en même temps et on touche à la fois aux caractéristiques personnelles et au contexte de travail.» Au vu du nombre de facteurs qui entrent en compte dans cette problématique, une démarche de prévention ne permettra pas d'éviter tous les cas de burnout. «Mais la prise de conscience constitue déjà un premier pas, conclut la psychologue. Il est important que les gens sortent de l'idée selon laquelle le burnout est dû à une faiblesse de l'individu qui ne sait pas gérer son stress.» ♦

CONGRÈS NATIONAL

Travail et santé psychique

Les changements qui interviennent dans le monde du travail et de l'économie ont des retombées directes sur la protection de la santé au travail. Ils ont notamment pour conséquence le transfert des pathologies du domaine physique au domaine psychique. Le 26 août prochain à l'Université de Zurich, le «Congrès national pour la gestion de la santé en entreprise 2015 / 4^e Rencontre du Réseau Santé Psychique Suisse» ouvre la discussion sur les défis à relever et les ébauches de solutions concernant cette nouvelle problématique de santé publique. Le congrès est organisé par Promotion Santé Suisse, en coopération avec la Suva et le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO), ainsi que le Réseau Santé Psychique Suisse (RSP) et Pro Mente Sana comme partenaires thématiques. Au travers de conférences plénières et de colloques dédiés à des cas pratiques, le congrès vise à apporter des connaissances pratiques sur la conception de la santé psychique au travail, et la gestion des collaboratrices et des collaborateurs souffrant de troubles psychiques.

www.promotionsante.ch/congres