



© depositphotos, ginasanders

Transformer le travail est une nécessité

Pour que l'activité professionnelle soit synonyme de bonne santé, il est indispensable de préserver l'équilibre entre facteurs de risques psychosociaux et ressources.



Nadia Droz et Anny Wahlen

Soignante dans un hôpital universitaire, Lisa (prénom fictif, n.d.l.r.) a des conditions de travail difficiles: des horaires irréguliers, de longues journées de douze heures, un manque chronique de personnel pour cause de restrictions budgétaires, des exigences techniques élevées. Ces facteurs de risques psychosociaux (lire encadré en page suivante), en lien avec le contenu et le contexte de son travail, sont susceptibles de générer des tensions et du stress... À moins qu'ils ne soient compensés par des ressources: Lisa a notamment un grand intérêt pour ses tâches – impossibles à exercer ailleurs que dans ce contexte – et vit une expérience professionnelle unique et formatrice, dans une ambiance d'équipe positive et solidaire, encadrée par un leadership bienveillant.

Cet exemple illustre parfaitement ce que nous constatons bien souvent dans le cadre de nos emplois respectifs, lors d'analyses approfondies par le biais d'outils semi-quantitatifs de plus en plus performants: les conditions de travail sont un mélange complexe de facteurs de risques et de facteurs de ressources. Ces derniers étant essentiels, car ils permettent de compenser les premiers.

L'individu dans le système

Lorsque les facteurs de risques ne peuvent plus être contrebalancés par les ressources, des signes apparaissent rapidement dans l'organisation: augmentation des absences, du taux de rotation, des tensions et des conflits. Chez les individus, une perte du plaisir au travail, une augmentation du mal-être ou des manifestations psychosomatiques sont les symptômes premiers. À plus long terme,

une augmentation du nombre de burnouts, de la violence au travail (des situations d'agressions verbales ou physiques, du harcèlement moral ou sexuel, de la violence managériale, etc.), des comportements de dépendance (alcool, drogues, médicaments) peuvent avoir un impact non négligeable sur la qualité des prestations et sur la santé de l'organisation dans son ensemble.

Le burnout est donc l'une des conséquences possibles d'une organisation en manque d'équilibre, d'une organisation dans laquelle les facteurs de risques ne sont plus compensés par les ressources. Les collaboratrices et les collaborateurs qui en souffrent sont comme les disjoncteurs de ce système en surtension. La plupart du temps, un burnout naît de la combinaison de facteurs professionnels, de facteurs présents dans le contexte social et familial et de dispositions individuelles particulières. Par exemple, une personne soumise à des conditions de travail où les ressources sont peu présentes, qui a une exigence élevée quant à la qualité du travail à fournir, qui abandonne ses pratiques sportives par manque de temps et qui vit des tensions au sein de sa famille présente l'association parfaite pour déclencher un processus d'épuisement conduisant au burnout.

Lors de la récolte des témoignages pour notre livre «Burnout, la maladie du XXI^e siècle?», nous avons été frappées par le bilan positif que certains témoins dressent un à deux ans après leur effondrement suite à un processus de burnout. Selon les événements vécus au travail avant cette rupture, certains d'entre eux présentaient des signes de stress post-traumatiques, en particulier des cauchemars récurrents («mon chef me poursuit avec un couteau toutes les nuits») ou une détresse psychologique intense suite à



l'exposition à des éléments vécus comme intolérables. L'arrêt de travail consécutif au burnout, l'accompagnement et les remises en question leur ont permis de repenser leur mode de vie, de travailler sur leurs dispositions individuelles, d'avoir une influence sur leurs conditions de travail ou de changer de travail afin d'en trouver de meilleures.

La gestion et la prévention de ce syndrome se concentrent aujourd'hui presque toujours et encore sur l'individu. Mais les soins axés exclusivement sur la personne en souffrance – bien entendu nécessaires – renforcent la croyance selon laquelle le problème résulte d'une vulnérabilité individuelle. Il est dès lors important de proposer des prises en charge en plusieurs étapes, incluant les aspects de contexte. Une analyse approfondie des facteurs professionnels qui ont contribué à la situation puis, avant le retour au travail, une discussion avec l'employeur sur les aménagements possibles du contexte, font partie intégrante du rétablissement, tout comme la reprise effective de l'activité professionnelle. Pourtant, l'enquête conduite auprès de spécialistes de la santé, dont les résultats sont détaillés dans notre ouvrage, montrent qu'il y a encore peu d'échanges et de collaboration entre les professionnels de la santé et le monde du travail.

Le poids des conditions de travail

On l'a vu, outre les dispositions individuelles et le contexte personnel et social, les conditions de travail contribuent de manière importante au risque de stress chronique, d'épuisement et de burnout. Celles-ci peuvent tout autant contribuer à leur prévention. Qu'il s'agisse de l'activité elle-même (clarté du cahier des charges et des attentes, savoirs et compétences, volume et qualité du travail, etc.), des modes d'organisation (répartition des

tâches, gestion des absences, moyens et infrastructures, etc.) ou du contexte plus général dans lequel l'activité s'exerce (culture de travail, leadership, processus au sein des ressources humaines, etc.), tous ces aspects contribuent à former un terreau favorable ou non à la santé individuelle et organisationnelle.

L'un des principes de la gestion de la santé en entreprise est d'agir à la fois sur les individus, sur leurs préférences de fonctionnement et sur leurs dispositions, et sur le contexte et les conditions de travail. En effet, l'impact des mesures de prévention axées sur, par exemple, la gestion du stress par la relaxation ou la méditation restera limité si les personnes qui la pratiquent continuent à évoluer dans un environnement délétère. Faciles à mettre en œuvre et très en vogue actuellement, elles ont tendance à constituer un moyen de ne pas questionner le contexte et à augmenter le seuil de tolérance de leurs adeptes à des situations qui ne sont, en réalité, plus tolérables.

Le système peut favoriser la santé

Une gestion et une prévention intégrées de la santé au travail doivent prendre en compte de multiples leviers à plusieurs niveaux. Outre l'accompagnement des personnes atteintes dans leur santé, l'identification de collectifs de travail dans lesquels l'équilibre entre facteurs de risques et ressources n'est pas optimal est important, avant que cela n'entraîne des conséquences. Les mesures sont alors, certes, de réduire certains facteurs de risques, mais surtout de renforcer les ressources personnelles (compétences, autonomie, etc.) et organisationnelles (répartition des tâches et organisation des remplacements, soutien social, encadrement, etc.) de ces équipes.



Au-delà de ces mesures réside encore un niveau de prévention supérieur, à savoir la « prévention primaire ». Celle-ci vise à réduire les risques et à renforcer les ressources à la source. Appliquée au système que constitue l'organisation, elle cherche à organiser et développer la structure, la culture et les processus orga-

◀◀ Parler de risques psychosociaux induit une vision négative du monde du travail. ▶▶

nisationnels pour les rendre salutogènes. Le degré de formalisation des activités et des processus, le degré de centralisation des décisions, le type de structure et de hiérarchisation des fonctions (pyramidale, plate, circulaire), la culture, les valeurs et le style de leadership adaptés à la branche d'activité, au contexte économique et aux biens ou services produits, sont autant de questions qu'il convient de poser. Cette approche implique aussi de sortir des logiques universalistes dans lesquelles les mêmes solutions sont appliquées partout: le service d'urgences d'un hôpital n'aura par exemple jamais les mêmes contraintes ni les mêmes ressources que le département de comptabilité de ce même hôpital.

Une société en transition

L'épidémie de burnout et, plus généralement, les atteintes à la santé en lien avec l'activité professionnelle nécessitent de se rappeler que c'est au travail de s'adapter aux possibilités de l'être humain et non l'inverse. Il est aussi capital de prendre en compte plus globalement les multiples facteurs impliqués dans cette équation complexe. Les modes et les outils de gestion appliqués dans la plupart des organisations montrent aujourd'hui



leurs limites, voire leur inadéquation avec les enjeux actuels et futurs. Le monde du travail n'est pas indépendant de la société et de ses évolutions. Car c'est dans tous les domaines de nos vies – et bien avant de débiter sa carrière – que la course à la performance, l'omniprésence de l'information ou le primat de l'individu sur le collectif déploient leurs effets.

Le changement de paradigme, que beaucoup d'entre nous souhaitent, devra prendre en considération l'ensemble des systèmes dans lesquels nous évoluons (économique, écologique, social, etc.) pour réussir à proposer des modèles d'organisation qui font de l'activité professionnelle un facteur de santé pour l'individu, les organisations et la société. ■

Littérature:

Droz, N., & Wahlen, A. (2018). *Burnout, la maladie du XXI^e siècle?*
Lausanne: Éditions **Favre**.



NADIA DROZ

Psychologue FSP, spécialisée en santé au travail, partage son activité entre l'équipe de médecine du personnel d'un hôpital universitaire et son propre cabinet. Ses expériences professionnelles ont forgé sa connaissance des risques psychosociaux et de leurs conséquences. Elle est membre de l'Association suisse des psychologues du travail et des organisations psy4work.ch.

ANNY WAHLEN

Psychologue FSP, a travaillé au cours de sa carrière dans l'humanitaire, le consulting et les ressources humaines. Par les questions liées au stress, la psychologue du travail intervient auprès des organisations aux prises avec les nouveaux défis du monde du travail. Elle est par ailleurs secrétaire générale de l'association psy4work.ch. Première publication de cet article en «Psychoscope».



UNE NOTION CONNOTÉE ET LIMITANTE

Bien qu'existant de tout temps, les risques psychosociaux au travail ne font l'objet de recherches que depuis les années 2000. L'évolution du monde du travail et du contexte sociétal ont en effet contribué à ce que les risques psychosociaux soient davantage reconnus et qu'ils apparaissent aujourd'hui comme de «nouveaux risques». La manière d'appréhender les risques psychosociaux, malgré leurs caractéristiques spécifiques, découle généralement des méthodes traditionnelles de gestion des risques: ceux-ci sont identifiés, quantifiés (quant à leur gravité et leur probabilité de survenue), puis réduits ou éliminés. Le recours à cette approche pose toutefois problème, étant donné que les facteurs psychosociaux sont pour la plupart peu tangibles, qu'ils sont souvent interdépendants les uns des autres et, enfin, qu'ils sont le plus souvent bivalents (un même facteur peut tout autant constituer un risque qu'une ressource). Ainsi, une mauvaise ambiance d'équipe constitue un risque, alors qu'une bonne ambiance d'équipe est une ressource importante pour faire face à d'autres contraintes. Utiliser le terme de «risques psychosociaux», c'est par ailleurs faire usage d'une terminologie connotée négativement, induisant une vision négative du monde du travail. De plus, la focalisation sur les risques tend à faire oublier les ressources présentes. C'est pourquoi il nous paraît constructif et nécessaire de parler plutôt de facteurs.