

## **L'IST : une référence en matière de santé au travail**

Affilié aux universités de Lausanne et de Genève, l'Institut universitaire romand de Santé au Travail (IST) est actif dans la promotion de la santé au travail. Il intervient dans l'enseignement, la recherche, l'expertise et le conseil et agit sur le terrain en tant que consultant ou expert.

Différents spécialistes sont réunis, tels que médecins du travail, ergonomes, psychologues, hygiénistes, chimistes, ingénieurs et experts de laboratoire.

Toute entreprise peut ainsi faire appel au secteur expertise et conseil de l'institut pour des analyses de situation en milieu professionnel : hygiène et sécurité, gestion de la santé dans l'entreprise, ergonomie, analyse de l'exposition aux produits toxiques et prévention du burnout notamment.

### **Que faire pour prévenir et soigner le burnout**

Au niveau d'une entreprise ou d'une institution, les signaux d'alarme conduisant à la mise en place d'une démarche de prévention du stress et du burnout sont le plus souvent une augmentation importante de l'absentéisme, du turnover et des plaintes du personnel. La situation est alors grave et le nombre d'employés en souffrance important. Nous savons que le burnout (qui résulte d'un stress chronique) est issu d'un processus lent et progressif, s'étalant parfois même sur plusieurs années. Cependant la prise en charge de cette problématique est généralement retardée du fait de la non-spécificité des premiers signes (fatigue continue, démotivation, cynisme, frustration, baisse de l'estime de soi, sentiment d'incompétence) et de la difficulté à les détecter autant pour la personne concernée que pour son entourage.

Dès lors, deux pistes d'intervention distinctes mais complémentaires sont nécessaires.

Au niveau individuel, lorsque le burnout est en phase aigüe, il est souvent indispensable de se faire aider d'un professionnel. La guérison passe par un retour sur soi et par l'évaluation de ses aspirations professionnelles et de ses limites. Il devient ainsi possible de se fixer des objectifs réalistes, de renouer le dialogue avec autrui et de réapprendre le travail d'équipe.

Prendre soin de soi et ne pas négliger son quotidien conduisent aussi à retrouver un équilibre entre travail et vie privée et à prendre conscience de ses ressources.

Au niveau de l'entreprise, la démarche se doit d'être globale et implique une investigation au niveau de l'organisation du travail. La réalisation d'un diagnostic est une étape préalable nécessaire afin d'identifier les facteurs de stress et d'évaluer la situation. Celui-ci s'effectue à l'aide de questionnaires, d'entretiens, de groupes de discussion et d'analyses de l'activité. Sur la base de cette première démarche, des recommandations peuvent être formulées, lesquelles serviront de base à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un plan d'action par l'entreprise elle-même en collaboration avec l'IST. L'exemple ci-dessous illustre cette démarche.

### **Un exemple d'intervention**

L'IST a été contacté par une institution socioculturelle dans laquelle un nombre important d'employés souffrait de symptômes de stress (tensions, fatigue) et d'une baisse de motivation. L'IST a proposé une intervention en trois volets :

- un diagnostic de l'état de santé des individus (à l'aide d'un questionnaire, d'entretiens et de discussions de groupe) : cette phase a permis d'identifier les facteurs potentiels de stress et d'évaluer les problèmes rencontrés par les travailleurs sociaux dans leur pratique professionnelle ainsi que les ressources personnelles qu'ils développent au quotidien pour dépasser ces difficultés

- une observation de l'activité professionnelle et de l'environnement de travail
- des propositions de pistes d'amélioration.

Lors de cette dernière phase, des actions ont été engagées afin d'améliorer la visibilité et la reconnaissance des employés auprès de leurs partenaires. Une autre priorité a consisté à renforcer la structure de l'institution et à mieux définir les missions et les rôles des collaborateurs. Un lieu d'échange permettant aux employés de parler de leurs difficultés à l'abri de tout jugement a été créé, et des actions d'aménagement des locaux et des postes de travail ont été réalisées.

L'institution a fait sienne la majorité des changements mentionnés dans le rapport final de l'IST et graduellement, un meilleur climat et de meilleures conditions de travail se sont réinstallées.

### **En conclusion**

L'intervention présentée ici est un exemple et il faut insister : il n'existe pas de solution « clé en main » qui puissent être appliquées partout. Chaque contexte, chaque métier est spécifique et il est indispensable d'élaborer un plan d'action en tenant compte de ses particularités. Pour ce faire il est nécessaire de commencer par une analyse fine de la structure de l'institution et d'évaluer les éléments qui dysfonctionnent et qui conduisent à des conflits. C'est sur cette base que l'IST peut proposer ensuite la mise en place de structures adaptées pour y répondre. Relevons finalement que la réussite d'un plan de lutte contre le stress et le burnout ne peut réussir sans la participation active de toutes les personnes concernées dans l'entreprise, à tous les niveaux hiérarchiques.

Lysiane Rochat, psychologue  
Institut de santé au travail, Lausanne

### **Adresses utiles**

[www.i-s-t.ch](http://www.i-s-t.ch)

[www.stressnostress.ch](http://www.stressnostress.ch)

[www.swissburnout.ch](http://www.swissburnout.ch)

[www.noburnout.ch](http://www.noburnout.ch)

[www.inrs.ch](http://www.inrs.ch) (plusieurs dossiers sur le stress et le burnout : recherche par mot-clé)