

Comment mieux prévenir le burn-out

SANTÉ AU TRAVAIL Quatre personnes sur dix se sentent régulièrement épuisées à la fin de leur journée, selon un récent baromètre. Face à ce constat, un programme de prévention qui se veut incitatif voit le jour

JULIE EIGENMANN

«Dire oui trop souvent: un risque de surcharge.» «Comment cultiver sa motivation au travail lorsque certaines tâches ne sont pas intéressantes?» Ou encore: «Quelle marche à suivre pour les perfectionnistes?»

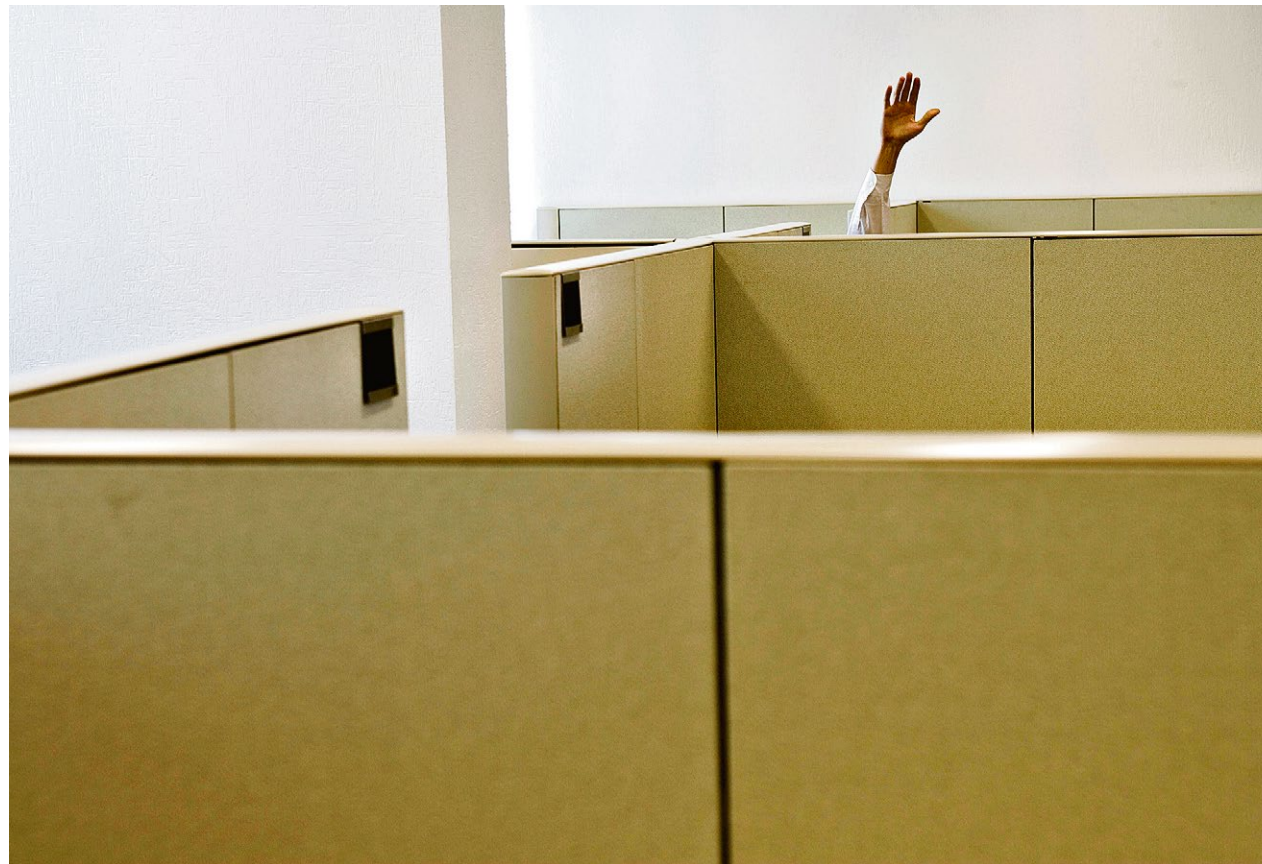
Autant de «messages» et autres questionnements qui seront envoyés chaque semaine pendant un an sur une plateforme dédiée aux participantes et participants du nouveau programme «Noburnout Lab» pour la prévention de la santé au travail. Et ce, à partir de janvier prochain. Autour de chaque message, les inscrits seront invités à découvrir dans des formats courts des savoirs théoriques, à mettre en place des petites actions de prévention ou encore à dialoguer sur ces questions avec d'autres participants. Des évaluations récurrentes leur permettront aussi de situer leur état.

Le but? «Rendre la prévention de la santé au travail sexy et attrayante», défend Catherine Vasey, psychologue du travail et spécialiste du burn-out, à l'origine de ce nouveau programme. C'est que la tendance est de ne rien faire tant qu'il n'y a pas de symptôme grave, déplore-t-elle. «L'idée ici est au contraire de mettre l'accent sur la prévention, mais sans qu'elle soit culpabilisante, comme le sont souvent les communications autour de ce sujet.» Et pour ce faire, la spécialiste a choisi de s'aider du neuromarketing: «Comme certaines méthodes poussent les gens à consommer, l'idée est ici d'attirer leur attention et de les amener à agir pour leur santé.»

Du marketing pour de la santé

Un parti pris qui peut surprendre. Mais Catherine Vasey y a justement réfléchi en toute connaissance de cause: «Je fais de la prévention du burn-out depuis plus de vingt-cinq ans et tout le défi est de savoir comment faire pour atteindre les personnes qui en auraient le plus besoin mais qui n'ont pas le temps de lire un

L'imprédictibilité du travail, la surcharge, le dysfonctionnement par rapport à la hiérarchie ou le sentiment d'injustice sont des facteurs qui favorisent l'épuisement professionnel.
(JONATHAN KIRN/
THE IMAGE BANK RF/
GETTY IMAGES)



livre sur la question ou d'assister à une formation en entreprise. Il arrive aussi qu'elles refusent même d'écouter leurs besoins, parce qu'elles savent qu'elles n'auront pas la possibilité d'y répondre. Mais c'est un piège, parce qu'au bout d'un moment, ces besoins, on ne les entend tout simplement plus.»

L'objectif est donc d'amener certaines habitudes et questionnements à s'insérer dans le quotidien des participants par le biais de ce programme, qui s'apparente aussi à de la recherche puisque l'idée est de trouver des messages et actions les plus adaptés possibles aux profils auxquels ils s'adressent. Catherine Vasey s'est donc accompagnée de partenaires académiques. Parmi eux, Julien Intartaglia, professeur ordinaire en neuromarketing et communication comportementale à la HEG Arc Neuchâtel.

«La prévention est efficace à partir du moment où elle est double, personnelle et organisationnelle»

JULIEN INTARTAGLIA, PROFESSEUR À LA HEG ARC NEUCHÂTEL

«Nombreux sont ceux qui pensent encore que l'information suffit à modifier un comportement, souligne le professeur. Or c'est un prérequis mais ce n'est pas suffisant: il faut allier du savoir, dans ce cas sur la santé au travail, avec de nouvelles habitudes. Nous tenterons donc sur la plateforme, à travers une formation de «gamification» [utilisation de mécanismes de jeu

dans des contextes non ludiques, ndlr] notamment, d'inciter les participants à prendre des décisions ou à effectuer certains exercices qui leur permettent de diminuer leur stress, mais sans avoir l'impression que c'est une contrainte ou se sentir culpabilisé de devoir le faire».

Quelques centaines d'utilisateurs sont déjà inscrits sur la plateforme. Le coût du programme: 50 francs annuels, ou un peu moins pour les revenus modestes et un peu plus s'il existe une volonté de soutien. On peut toutefois s'interroger sur la possibilité concrète pour les profils les plus à même de faire un burn-out d'y consacrer du temps. Catherine Vasey l'atteste: le risque d'un désengagement des participants existe. «Mais le programme tentera aussi de comprendre leurs éventuelles résistances, poursuit-elle. Et nous

espérons que la régularité des messages, signalés par e-mail également, fonctionnera comme une piqûre de rappel que les échanges en groupe suggérés aideront aussi pour trouver du soutien dans cette démarche». La plateforme pourrait, en fonction des résultats de cette «année test», devenir une application pour smartphone par la suite, sorte d'assistant virtuel de santé au travail.

La responsabilité en question

Mais l'initiative, axée sur les réflexions et actions individuelles, pose plus largement la question de la responsabilité. N'y a-t-il pas un risque de faire passer le message que tout repose sur les employés? «Si, mais à moins d'être employeur ou d'avoir un poste de cadre supérieur, c'est le levier de prévention

sur lequel on peut agir en tant que personne. Même si la responsabilité individuelle peut être modeste, elle peut faire une différence pour sa santé et pour soi.»

Julien Intartaglia abonde en ce sens: «La prévention est efficace à partir du moment où elle est double, personnelle et organisationnelle. Le programme cherche à outiller les individus, mais sans masquer des responsabilités structurelles. Autrement dit, à être un compagnon, mais pas une injonction.»

Sur cette question de responsabilité, la compréhension du burn-out a beaucoup évolué ces dernières années, atteste Lamyae Benzakour, médecin adjointe agrégée responsable de l'unité de psychiatrie de liaison aux HUG, qui salue le principe d'un programme de prévention. «Le fardeau était auparavant beaucoup mis sur l'employé, on comprend désormais qu'une organisation est aussi propice à faire émerger ces situations».

Parmi les facteurs qui favorisent cet épuisement professionnel, la médecin mentionne notamment l'imprédictibilité du travail, la surcharge, le dysfonctionnement par rapport à la hiérarchie ou encore le sentiment d'injustice. En matière de prévention, «c'est toute une culture que doivent développer les cadres, en étant sensibilisés à ces questions, attentifs aux collaborateurs et en agissant avant que la situation ne se dégrade.»

Certains profils sont cependant plus à risque. Au niveau individuel, se demander comment on se sent chaque jour avant et après le travail peut aider à la prévention, tout comme la réalisation régulière d'autoévaluations, parmi lesquelles «l'échelle de stress perçu». «Il y a aussi de petits exercices respiratoires pour gérer son anxiété, comme la cohérence cardiaque. Mais ces pratiques doivent être une forme de philosophie de vie, conclut Lamyae Benzakour. Il ne faut pas attendre d'être mal pour revenir à soi.» ■