

Santé du personnel de la Confédération

Une prise de conscience tardive

Pierre-Henri Badel, journaliste spécialisé, adi-presse, Nyon

Stress, burnout et mobbing sont les nouveaux maux dont souffrent de plus en plus d'employé-e-s dans leur quotidien. La Confédération commence à réaliser l'ampleur du phénomène. Et entend mettre en place des structures pour combattre ces fléaux des temps modernes.

La réelle dimension de la notion de santé au travail est mise en exergue en raison de sa composante juridique. Selon la législation en vigueur dans notre pays, l'employeur peut être tenu pour responsable si les conditions de travail sont défavorables à la bonne santé des employé-e-s et qu'il ne prend pas toutes les mesures nécessaires à la préserver.

Avec l'arrivée de l'informatique dans les bureaux, les études réalisées sur les retombées que cela pouvait avoir sur la santé des employé-e-s se sont surtout focalisées sur le moyen d'atténuer leurs inconvénients en développant des travaux sur l'ergonomie des postes de travail. Toutes ces mesures sont connues et appliquées dans la majorité des administrations, des entreprises publiques ou parapubliques. Qualité des écrans, hauteur des tables de travail, des chaises, position des mains sur le clavier, tout a été analysé avec beaucoup de rigueur pour offrir les meilleures conditions de travail.

Les nouvelles maladies du siècle

Aujourd'hui, le bilan de la situation des employé-e-s s'avère pourtant beaucoup plus diversifié, car d'autres phénomènes sont apparus entre temps, en particulier celui du stress et du mobbing qui se répandent toujours plus fortement dans les milieux professionnels; ces deux facteurs sont directement liés à la course à la rentabilité de l'économie mondiale et à la

recherche du rendement maximum des travaux humains, tant dans le domaine privé que dans les services publics. A la Confédération, la pression exercée sur les employé-e-s par le biais d'externalisation de services vers des entreprises parapubliques ou même privées est toujours plus fréquente, et la réduction des dépenses exigées souvent par le politique débouche sur un manque chronique de personnel; ce même manque de personnel devient alors source du renforcement de la pression exercée sur le travail des employé-e-s.

Selon Pierre-Albert Voumard, codirecteur et médecin chef du Medical Service AeD en charge de la gestion des maladies pour le personnel de la Confédération, le phénomène du stress a tendance à augmenter, même si tous les cas ne sont pas recensés systématiquement. «L'augmentation des cadences de travail auxquelles sont désormais astreints les employé-e-s de la Confédération est importante. Il n'existe aujourd'hui pratiquement plus de différences entre le secteur public et privé», relève-t-il. «Les maladies psychiques sont aussi beaucoup plus complexes à diagnostiquer. L'état des personnes qui en souffrent est plus difficilement mesurable que s'il s'agit de quelqu'un qui s'est cassé la jambe. Il est aussi malaisé de déterminer exactement quand la personne est réellement guérie.»

Quoi qu'il en soit, Pierre-Albert Voumard reconnaît que les questions de santé au travail ont fait d'importants progrès au sein de la Confédération au cours de ces dernières années, avec la mise en place d'une systématique dans l'approche du problème. «Cela va incontestablement dans la bonne direction. Mais cela prend toujours plus de temps pour le personnel de la Confédération en raison des très nombreuses situations qui s'y retrouvent.»

Partners. «Le burnout est la maladie des personnes motivées», rappelle-t-elle.

Selon une enquête réalisée en Suisse en 2007 sur mandat du Secrétariat d'Etat à l'économie (Seco), quelque 40% des personnes actives en Suisse (tous secteurs confondus) se plaignent de tensions psychiques et nerveuses en moyenne fortes ou assez fortes. Et 20% de charges physiques lourdes ou assez lourdes. Pas moins de 67% des hommes et 57% des

«Les cadres et managers sont désormais jugés exclusivement sur les résultats et non sur les efforts.»

Beate Schulze, sociologue, psychologue et économiste

L'Office du personnel de la Confédération (OPPER) ne désire pas s'exprimer sur cette question, arguant qu'il est en train de mettre en place une cellule de prévention qui devra investiguer dans ce domaine. Selon le responsable de la santé au travail, les cas de burnout et de mobbing ne sont pas recensés, et il faut tenir compte des études et statistiques générales qui existent sur le plan national pour quantifier ces phénomènes.

Des maladies diffuses, mais bien présentes

Au sein de la société actuelle, les principaux maux découlent du défi permanent de la réussite sociale ou professionnelle. Chacun-e veut se dépasser pour prouver à ses proches, ses collègues ou ses supérieur-e-s, à l'instar de ce qui est encouragé dans les médias, que l'on est meilleur-e que les autres, ou tout au moins que l'on arrive à gérer, sans aucune faille, les tâches professionnelles qui nous sont confiées. Les tensions physiques et psychiques qui en découlent provoquent un stress aigu qui peut se muer en burnout s'il n'est pas décelé suffisamment à temps. «Le burnout ne touche pas les personnes faibles, mais essentiellement les perfectionnistes.» C'est ce constat que dresse de ce phénomène de société Frédérique Deschamps Meldem, ingénieure en génie biologique et coach professionnelle, du cabinet Deschamps &

femmes reconnaissent avoir dû faire face à des situations de stress et de surmenage. Des situations qui sont souvent à la base des causes de burnout.

L'Organisation mondiale de la santé (OMS) indique pour sa part que les affections liées au stress (maladies cardiaques, maladies musculo-squelettiques, infections des voies respiratoires et dépressions) constituent les maladies les plus fréquentes qui affecteront les individus au cours du XXI^e siècle. Pour Frédérique Deschamps Meldem, les symptômes du burnout sont de quatre ordres: physique, psychique, cognitif et émotionnel et enfin comportemental. Et pour sortir du cercle infernal qui entraîne les employé-e-s dans cette spirale, il leur est essentiel de pouvoir se départir de l'aspect culpabilisant que cette maladie présente.

Un phénomène qui n'est pas inéluctable

Le burnout n'est pourtant pas une maladie inéluctable, note Frédérique Deschamps Meldem. «Il est tout à fait possible de le gérer», assure-t-elle. Elle sait bien de ce dont elle parle, car elle offre des thérapies dans ce domaine. «Il faut commencer par sensibiliser l'encadrement des ressources humaines, l'accompagner, proposer des entraînements, rechercher la communication, viser le contact personnel avec l'individu concerné et lui

Campagne «santé au travail»

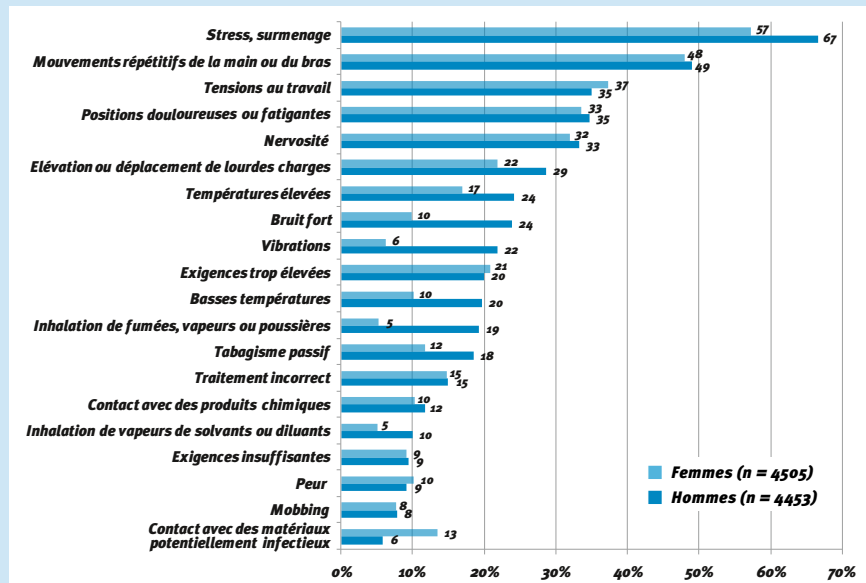
La Communauté de négociation du personnel de la Confédération (APC, SSP/VPOD, garaNto, APfedpol) a lancé une campagne d'information sur le thème «santé au travail» avec une première newsletter en juin dernier. L'idée de la campagne n'est pas de fournir de bonnes recettes pour la santé, comme par exemple «mangez au moins cinq fruits et légumes par jour», mais plutôt de parler des facteurs qui protègent ou qui menacent la santé à la place de travail. La newsletter, qui paraîtra sporadiquement par la suite, informera sur les bases légales et abordera des questions et sujets rencontrés quotidiennement dans le contexte professionnel: attribution des tâches, restructuration, participation, conciliation travail-famille, temps de travail basé sur la confiance, travail mobile, climat de travail, entretiens d'évaluation, etc. L'APC peut vous soutenir. Informez-nous rapidement si vous remarquez que les facteurs de risque augmentent à votre place de travail. Nous pouvons vous conseiller ou intervenir en tant que médiateurs. Et nous vous informons au sujet de vos droits.

Communiquez-nous les thèmes qui vous importent! Car la santé au travail est un droit!

faire part de ses observations», explique-t-elle en substance. Cette dernière phase sera probablement la plus délicate compte tenu du déni qui est souvent présent chez les personnes victimes de burnout. Il s'agira alors de persévérer et, si cela ne marche toujours pas, de se montrer directif. Une fois tout ce processus achevé, on pourra alors s'engager sur la voie de la réintégration de la personne dans son travail. Ce processus s'effectuera à petits pas. «Cela ne va pas être une belle ligne droite», promet Frédérique Deschamps Meldem. «Et il y aura des rechutes.»

Quelles stratégies faut-il élaborer pour contrecarrer le burnout? Les employeurs doivent se fixer comme objectif de développer une approche stratégique de ce phénomène et de se former pour mieux l'appréhender. «Ils doivent surtout prendre conscience de ce qui peut arriver s'ils ne font rien», avertit Frédérique Deschamps Meldem. «Et les responsables des ressources humaines doivent bien connaître leurs limites dans leurs rôles et leurs compétences en cas de burnout.» Il s'agit aussi de l'affaire de chacun. «Il est indispensable de réintroduire du relationnel», note de son côté Beate Schulze, auteure de nombreux ouvrages sur ce sujet et qui dispense des cours sur la gestion du stress à l'Université de Zurich. «En tant qu'individu, on doit aussi contribuer à modifier les comportements», souligne Frédérique Deschamps Meldem. «Ceci est d'autant plus important que la pression va continuer à augmenter. Il faut s'équiper pour la combattre.»

Contraintes physiques et risques psychosociaux en fonction du sexe, en pourcentage de personnes actives. Travail et santé – Enquête suisse sur la santé 2007



Le mobbing, résultat d'une course infernale à la compétition

Selon l'enquête réalisée en 2007 par le Secrétariat à l'économie, les spécialistes estiment que le coût découlant d'une situation de mobbing peut atteindre l'équivalent d'une année de salaire. Environ 8% des personnes interrogées dans le cadre de cette enquête s'estiment être victimes de mobbing ou peuvent être considérées comme telles au regard des critères retenus dans le cadre des études scientifiques réalisées sur cette question. Ce taux est probablement quelque peu sous-estimé, car les personnes victimes de mobbing sont enclines à en sous-estimer les effets ou à

les dénier, admettent certains spécialistes de la question.

Ce phénomène est d'autant plus envahissant au sein de la société qu'il commence dès le très jeune âge, sous forme de harcèlement, dans les écoles et cours de récréation. Il s'y est propagé à une très grande vitesse avec l'apparition des réseaux sociaux qui peuvent s'avérer des vecteurs extrêmement néfastes dans la prolifération de ce fléau des temps modernes, même dans le cadre de son milieu professionnel. Cette forme moderne de cyberharcèlement pourrait prendre une très grande ampleur dans les milieux professionnels au cours de ces prochaines années.

Une prise de conscience salutaire

L'ampleur prise par les nouvelles maladies dont souffrent les employé-e-s dans le cadre de leur travail quotidien et les coûts qu'ils engendrent pour la société ont incité les responsables de la santé au travail à se pencher très sérieusement sur ce phénomène et à étudier une approche et un accompagnement adaptés à chaque cas particulier. La voie est tracée. Ne reste qu'à s'atteler à la tâche qui s'annonce ardue et pas de tout repos!



Témoignage

Thomas C.* travaille dans un office de l'administration fédérale à Berne. Actuellement en arrêt de travail, il nous livre son témoignage.

Quelles sont, à votre avis, les causes de votre burnout?

Le fait que j'ai évolué dans un environnement professionnel très difficile faisait que, plus ça durait, plus c'était lourd à porter. Le manque d'appui et de soutien de la part de la hiérarchie a en effet encore aggravé cette situation. Parce qu'il n'y avait pas non plus de volonté de procé-

der aux changements nécessaires concernant les problèmes existants, je me suis retrouvé de plus en plus aspiré vers le bas, ce qui a fini par entraîner le burnout. Cela s'est toutefois étalé sur une période d'environ deux ans.

*Nom connu de la rédaction

Suite à la prochaine page

Interview avec la professeure Brigitta Danuser, directrice de l'Institut uni- versitaire romand de santé au travail (IST)

Interview: Luc Python



De nombreuses études affirment que toujours plus d'employé-e-s souffrent dans leur travail. Ils sont plus stressé-e-s. Le sont-ils vraiment ou est-on davantage conscient du problème?

Nous sommes certes plus sensibilisé-e-s à la problématique de la santé au travail, celui-ci étant devenu plus stressant. Aujourd'hui, il arrive fréquemment qu'une seule personne fasse le travail qui occupait il y a 20 ans deux, voire trois employé-e-s. Les nouvelles techniques de communication ont aussi augmenté la rapidité de la circulation de l'information. On attend de l'employé-e une réponse quasi immédiate en toutes circonstances.

Les exigences du travail ont aussi changé. Aujourd'hui, l'employé-e est en contact avec les client-e-s, négocie, organise des séances. Ces tâches sollicitent fortement le niveau émotionnel, et le personnel n'a souvent pas été formé pour cela.

Si l'on compare avec le privé, contrairement aux clichés qui circulent encore, la situation de stress au travail n'est pas meilleure dans l'administration publique, où le sentiment de frustration et les conflits entre personnes sont souvent très forts.

On parle de stress, de dépression, de burnout. Quelle est la différence entre ces termes?

En principe, la dépression est une maladie psychiatrique avec un diagnostic médical. Les études montrent que si vous êtes chroniquement stressé-e, vous avez cinq fois plus de risque de tomber en dépression que si vous n'êtes pas stressé-e. Le mal de dos, les douleurs dans les muscles, les troubles du sommeil, les problèmes cardio-vasculaires, les gripes, le diabète, les problèmes de poids augmentent avec le stress.

Le burnout est une dépression d'épuisement. L'élément déclencheur est le travail, alors que la dépression est liée à beaucoup d'autres éléments. Dans

la thérapie, il s'agit de corriger la relation avec le travail. La fatigue permanente et les troubles du sommeil constituent les symptômes importants de stress et de burnout.

La position de victime caractérise la personne qui est en situation de burnout ou de stress. Elle doit apprendre à sortir de cette position dans laquelle elle se trouve. Elle doit savoir dire non et développer de nouveaux comportements. C'est souvent un chemin qui est long.

Quelles sont les conséquences financières pour la société?

Les dégâts pour la société sont colossaux. Selon une étude réalisée par le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO), le stress coûte 10 mia de francs par an aux employeurs. A cela s'ajoutent les coûts liés aux autres assurances (chômage, maladie, assurance invalidité, etc).

Une étude réalisée au niveau européen auprès des employeurs en 2006 a démontré que ce sont les entreprises suisses qui sont le moins sensibles au problème de stress au travail. Pour elles, le stress est un problème personnel et privé; on n'en parle pas.

Malgré les mesures prises en vue d'encourager le retour au travail, il n'y a eu aucune diminution du nombre de cas liés à des problèmes psychiques au sein de l'assurance invalidité. Le SECO a pris conscience du problème et est en train d'élaborer des projets afin de sensibiliser les employeurs au problème du stress.

Que faire pour que les employé-e-s souffrent moins dans leur travail?

On devrait prendre le stress au sérieux. Il est important d'agir sur l'organisation du travail. Il y a des mesures à prendre au niveau des entreprises. Quant à l'individu, il doit veiller au maintien d'un équilibre entre le travail et sa vie personnelle.

Suite de la page 21 **Témoignage**

Y-a-t-il eu des signes qui auraient pu vous alerter (ou votre entourage) sur votre état de santé?

En fait, il y a déjà eu très tôt des signes avant-coureurs d'une évolution négative de ma santé. Mais je n'ai pas été en mesure ou je n'ai pas voulu à cette époque les reconnaître. Surtout, j'étais beaucoup plus souvent malade qu'avant, je souffrais de plus en plus souvent de maux de tête et, plus tard, de troubles du sommeil de plus en plus graves.

Comment vous sentez-vous? Comment votre entourage vit-il votre burnout?

Au début, il s'agissait principalement de symptômes physiques. L'épuisement psychique n'est venu se greffer dessus que plus tard, ce qui m'a affecté d'autant plus. Avec les problèmes de som-

meil, j'étais en fait continuellement fatigué et épuisé. Même les petits travaux insignifiants étaient souvent trop pénibles pour moi. Mon entourage l'a évidemment remarqué: j'étais particulièrement susceptible, sensible et de mauvaise humeur.

Qu'avez-vous mis en place pour vous en sortir?

Tout d'abord, il était important d'analyser avec le psychiatre l'ensemble de la situation et ses causes, ce qui a pris beaucoup de temps et n'était souvent pas agréable. Ensuite, il était important de structurer la journée, de l'enrichir petit à petit avec des activités sportives et des expériences positives pour enfin participer pas à pas à la vie normale.

Etes-vous soutenu par des professionnels?

Oui, tout au début, j'étais suivi par mon médecin traitant parce que je souffrais également de symptômes physiques. Celui-ci m'a adressé un peu plus tard à un psychiatre qui me suit encore aujourd'hui. L'APC m'apporte également son aide dans mes démarches professionnelles.

Comment voyez-vous votre avenir?

Je vais devoir trouver une nouvelle orientation professionnelle. S'il s'agit d'une charge, c'est pour moi avant tout aussi une chance. A cet effet, je fais particulièrement attention à ce que, pour cette nouvelle orientation, il n'y ait pas seulement les aspects professionnels qui soient pris en compte, mais aussi des attentes et intérêts personnels.

Luc Python