



**35^{ème} rencontre à CHERBOURG
27, 28 et 29 JUIN 2012**

Table ronde n°3 : la souffrance au travail

Animateur : Jocelyne LANNEAU, Directrice du CCAS de Fontenay sous Bois (94)

Intervenants : Eliane BEURET, Consultant management
Pascal CHAMPVERT, Président de l'association des directeurs
au service des personnes âgées (ADPA)
Docteur Hélène BOIREAU, Médecin du travail au CIG78



Aborder le thème de la souffrance au travail, c'est accepter de questionner l'organisation du travail, d'aborder la nécessaire importance de la démarche de prévention des risques psychosociaux (RPS) et d'identifier les situations caractéristiques.

Les 4 intervenants présents, en fonction de leurs expériences et de leurs compétences, ont précisé leur point de vue sur la définition qu'ils pouvaient donner de la souffrance au travail : peut-on identifier des situations caractéristiques ? Peut-on y répondre et comment ?

I – Définition de la souffrance au travail

Il n'y a pas de définition unique mais des tensions au travail qui ont pour conséquences d'aboutir à des situations de souffrance psychique, de stress, de conflit, de découragement, de crise, de débordements. Lorsque cette souffrance s'installe, elle peut basculer en traumatisme, menaçant ainsi la santé physique et mentale des personnes qui la subissent.

Le médecin de prévention souligne qu'un quart des hommes actifs et un tiers des femmes, déclarent un mal-être auprès du médecin du travail (cf. document ppt). Aujourd'hui, les visites en rapport avec un mal-être au travail augmentent.

Le travail de Christophe DEJOURS (psychiatre et psychanalyste en santé/travail) et ceux de Philippe DAVEZIES (chercheur en psycho-dynamique) mettent en valeur l'analyse des processus psychiques, principalement lorsque s'installe un déséquilibre entre la « perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement, et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face ».

II – Les facteurs de risques au travail

La souffrance au travail n'est pas spécifique au secteur social, cependant, les CCAS de par leurs activités, évoluent dans un environnement emprunt de fortes mutations internes et externes qui nécessitent un accompagnement dans le changement.

Quelques types d'identification des risques

- L'intensité du travail et du temps de travail
- Les exigences émotionnelles
- Le manque d'autonomie
- La mauvaise qualité des rapports sociaux au travail
- La souffrance éthique
- L'insécurité de la situation au travail.

Cependant, le stress généré par ces situations est souvent, du point de vue de la consultante, à rattacher à un manque de décision au plus haut niveau de l'organisation.

La grande majorité des personnes prennent leur travail à coeur, et il ne peut y avoir de bien-être sans bien-faire.

III – Les étapes, les indicateurs

▪ Les étapes du stress

Le stress, selon les travaux de Hans SELYE, se caractérise en 3 phases :

- La réaction d'alarme : respiration courte et accélérée, battements cardiaques, tension artérielle, boule à la gorge, anxiété, angoisse...
- La résistance, l'adaptation : chaque personne vivant cette phase de façon très différenciée (depuis la politique de l'autruche, en passant par l'affrontement du stress, ou l'évitement des situations qui le provoquent)
- L'épuisement : l'organisme est débordé, la personne ne réussit plus à mobiliser ses ressources, l'organisme « craque » : c'est une étape de désillusion (ruptures, déceptions, fatigues, irritabilité, cynisme parfois)

▪ **Les indicateurs qui traduisent le stress, l'épuisement**

Cela se traduit notamment par :

- Un absentéisme, par des mouvements de personnel, des relations sociales tendues (grève, actions en justice)
- Des accidents du travail, plus fréquents, plus graves
- Des déclarations de maladies professionnelles
- Des situations de violence

IV – Le cadre : en tant que responsable hiérarchique / en tant que personne / en tant que manager.

a) En tant que manager

Les difficultés sont de plusieurs ordres :

- Absence de lieu pour s'exprimer et pour faire part de ses difficultés
- Nécessité de « tenir » pour l'équipe dont il a la charge
- Difficultés liées aux moyens, à la proximité des élus
- Difficultés dans la gestion des équipes, car il représente la hiérarchie directe et à ce titre, représente le pouvoir de décision souvent lointain
- Risque de tomber dans le « workaholisme » (syndrome du travail obsessionnel)
- Risque de burn-out

b) en tant que personne

Le cadre doit se saisir du ressenti de sa souffrance :

- Responsabilité vis à vis de ses collaborateurs
- Responsabilité d'écouter et de prendre en considération les violences avec les usagers.

Que doit-il questionner ?

- D'abord lui-même : « la seule personne que je peux changer, c'est moi : mon bien-être, ma souffrance, mon mal-être (éthique de vie)
- Déclencher un processus de changement qui vaille. Chaque personne dispose d'un pouvoir souverain qui est de changer tout ce qui est lui et fait : (même si avec la crise économique actuelle, cette capacité est plus réduite)
- Interroger le mode d'organisation (via les syndicats)
- Faire un travail sur soi : s'écouter
- Se questionner : qu'est-ce-que je fais quand je ne travaille pas
- Demander de l'aide (coaching notamment)

V – Quelles actions possibles ?

Ces questions de souffrance au travail, de stress, de vie professionnelle qu'il faut combiner avec une vie personnelle exigeante : (ou chacun doit être un bon époux, un bon parent, rester en bonne forme physique, paraître jeune et dynamique...), sont de plus en plus importantes.

Pascal CHAMPVERT se demande s'il y a plus de souffrance qu'au temps de ZOLA : ce n'est pas certain mais, il y a plus de paroles, on nomme les choses et donc on peut normalement agir et se saisir de ces risques.

Il n'y a que deux voies possibles (l'une ou l'autre, ou l'une et l'autre).

A – Prise en charge de l'individu

La personne pourra s'appuyer auprès de professionnels qui pourront l'aider :

- Son médecin référent (qui le connaît bien)
- Le médecin de prévention
- La direction des ressources humaines de la collectivité, via le service santé, prévention des risques...
- Une demande de coaching individualisé
- Des groupes de partages et d'échanges professionnels (cf. propositions via l'Unccas, l'Anccas ou le CNFPT)
- Stages ou séances de sophrologie ou détente, pour s'occuper de soi

B – Prise en charge des réalités objectives et de l'organisation du travail

C'est un axe volontariste de prévention des risques. Soit la santé au travail est prise en compte à l'échelle de la collectivité, soit ponctuellement en fonction d'une situation aggravée dans un secteur. Il sera donc nécessaire de mettre à plat l'organisation et d'alerter (trop-plein, défaillances, limites d'encadrement légal...).

- Traiter le stress c'est traiter une organisation malade
- C'est prendre en considération le couple contraintes/ressources
- C'est définir des méthodes d'analyse, de questionnement
- C'est identifier les situations caractéristiques (et notamment, ce qui concerne les conflits de critères et des situations paradoxales)
- C'est s'interroger sur la manière de réintégrer le travail dans la version de son activité réelle (repartir des fondements des relations)

VI – Bibliographie, référence, appuis

En interne :

- La DRH, le service santé, le CHSCT
- Groupes de prévention des RPS, groupes de paroles
- Psychologue du travail, coach...

En externe :

- ARACT (une par région) : association paritaire dont les missions concerne la diffusion des bonnes pratiques en matière de conditions de travail et qui peuvent répondre concrètement à des demandes de collectivités
- Le médecin de prévention
- Les associations professionnelles (et en ce sens l'Anccas en est une)

Bibliographie/Travaux

- Les cahiers de la Fonction Publique n°312 juin 2011
« RPS et fonction publique : la convergence des problématiques en matière de risques professionnels »
- « Repères pour évaluer et prévenir les RPS dans le secteur médico-social : ARACT Languedoc-Roussillon août 2010 www.aract.fr
- Travaux de Christophe DEJOURS
 - Suicide au travail, que faire
 - Travail : usure mentale – Essai de psychopathologie du travail
 - Plaisir et souffrance dans le travail
 -
- Publications de Philippe DAVEZIES
 - Des accords qui sonnent faux – 2011 : stress au travail, prévention
 - Reprendre la main sur le travail – 2010
 - Pouvoir d'agir, travail, santé mentale – 2009 : organisation, travail, santé
 - ...
- CNAM : Yves CLOT – Chaire de psychologue du travail

CONCLUSION

- Parler du stress ou de sa souffrance c'est déjà prendre du recul
- Utiliser les lieux ressources existants en interne dans sa collectivité, en externe (Anccas, Groupes de paroles et d'échanges de pratiques Unccas), médecine de travail
- Savoir requestionner son organisation et engager une dynamique sans préjugés
- Ne pas hésiter à partir d'un évènement (fut-il petit ou à la marge), de déclencher une nécessité de prévention des RPS
- S'occuper de soi : écouter sa souffrance, son mal-être, ne pas oublier son « éthique de vie » pour tendre vers un pouvoir serein : de changer tout ce qui est fait de mal à nous-mêmes
- Le cadre ne doit pas être considéré comme un « objet d'intervention » mais comme un sujet créateur d'expériences