



## SANTÉ AU TRAVAIL

# Risques psychosociaux : la prévention, un art du dialogue



FZKES / ADOBE STOCK

Les métiers du secteur social et médico-social comptent parmi les plus exposés aux risques psychosociaux. Les prévenir est une nécessité pour garantir une qualité de vie au travail optimale et éviter l'usure, voire le burn-out, des professionnels. ⬇

## **D**IFFICILE DE QUANTIFIER AVEC PRÉCISION LES TROUBLES PSYCHOSOCIAUX DU SECTEUR SOCIAL ET MÉDICO-SOCIAL

tant les chiffres manquent à l'appel. Une certitude, toutefois : le phénomène n'a rien de négligeable. Dans son étude « Santé au travail : enjeux et actions » (2018), qui portait sur les résultats de l'année 2016, l'assurance maladie soulignait que « le secteur médico-social concentre à lui seul près de 20 % des affections psychiques alors qu'il emploie environ 10 % des salariés ». Comme le souligne le sociologue Fathi Ben Mrad, dans son ouvrage *Burn-out et travail social* (Ed. L'Harmattan, 2017), la plupart des publications soulignent que les métiers de l'aide et de la relation sont plus exposés à ces risques que les autres. « Ce sont des métiers peu reconnus statutairement, avec peu de possibilités de reconversion et de promotion, nécessaires pour prévenir l'usure. Ces professions sont assez féminines. Or, il s'avère que beaucoup de femmes assument une double journée de travail, augmentant ainsi la portée de leurs implications », souligne le chercheur. Il cite encore la confrontation des idéaux de l'individu avec la réalité professionnelle et insiste sur la perte de sens liée aux mutations du secteur social.

Exposés, les travailleurs sociaux le sont. Mais de quoi parle-t-on au juste ? Le rapport « Gollac » (1), qui fait autorité, définit les risques psychosociaux comme « les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental ». Il en résulte souvent des mécanismes spécifiques : désinvestissement au travail, déni de réalité, positions défensives consistant à rejeter la faute sur l'autre. Sans prise en charge des problématiques, peuvent apparaître des troubles comme le stress, l'anxiété, la perte de sommeil ou d'appétit, une dégradation de la santé physique (maladies cardio-vasculaires, pathologies d'ordre musculo-squelettiques, etc.) ou des comportements addictifs. Ces troubles peuvent aller jusqu'au *burn-out*, syndrome de l'épuisement professionnel, ou au *bored-out*, sa variante provoquée par l'ennui au travail. Certes, ils peuvent avoir des origines multiples, autant individuelles que professionnelles. Pour autant, comme le souligne Fathi Ben Mrad, « reconnaître le caractère non unique du burn-out ne signifie pas que la question de son ancrage professionnel doit être évacuée sous prétexte qu'il existe aussi des facteurs individuels ». Et c'est bien tout l'enjeu de la prévention : objectiver les facteurs de risque dans la structure, sans les nier ni les renvoyer à une problématique individuelle. Toute politique de prévention commence donc par un dépistage méthodique des risques : « Si l'on ne

cherche pas, on ne trouve pas !», met en garde Eric Zolla, auteur de *La gestion des risques dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux* (Ed. Dunod, 2017). D'un point de vue réglementaire, la démarche doit permettre d'enrichir le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) (2). Sa réalisation comme son actualisation annuelle constituent une obligation légale, devant comporter un diagnostic, un plan d'action et une évaluation. Eric Zolla conseille d'abord d'observer des points simples : le taux d'absentéisme, les mouvements de personnel, les accidents et les arrêts de travail, la qualité des relations sociales... Bien sûr, il n'est pas toujours aisé de connaître les raisons d'un arrêt de travail. D'où l'importance de créer un climat de confiance avec le personnel, *a fortiori* avec ses représentants. Eric Zolla l'a expérimenté, en tant que directeur d'un établissement du handicap : « *On avait créé une commission pour étudier les arrêts de travail. Les salariés pouvaient y évoquer leurs problèmes, de manière confidentielle. Nous avons eu des informations par ce biais, qui représentaient autant de points de vigilance, même si beaucoup relevaient de situations personnelles : transports, garderie d'enfants, violences conjugales, etc. Pour un directeur d'établissement, il est difficile d'agir sur l'espace privé. Mais il est important de ne pas le négliger, et de voir quelles réponses et quel soutien apporter.* »

### DÉPISTER LES RISQUES

L'observation peut s'accompagner d'entretiens individuels ou collectifs consacrés à l'analyse des conditions de travail. Il est aussi utile de soumettre, de manière anonyme, un questionnaire aux salariés. Plusieurs modèles théoriques se complètent. Le questionnaire de Karasek combine trois facteurs : les marges de manœuvre, la demande psychologique et la qualité du soutien social. Celui de Siegrist s'intéresse aux déséquilibres entre les efforts fournis et les formes de récompenses. L'approche préconisée par le rapport

## ➔ TRAVAILLER SA PERSONNALITÉ

« *On n'attrape pas les mouches avec du vinaigre : mieux vaut mettre du miel dans son discours* », suggère la formatrice Annie Rys-Ducatteau. Intervenante à l'institut régional du travail social (IRTS) des Hauts-de-France, elle s'intéresse aux risques psychosociaux par le prisme des pratiques relationnelles du manager. « *Je réalise un travail d'alphabétisation émotionnelle pour lui permettre d'observer et d'écouter les émotions de ses collaborateurs, mais aussi pour lui apprendre à mettre en mots, grâce à une communication non violente, ses propres émotions.* » Au préalable, Annie Rys-Ducatteau invite les participants, grâce à des questionnaires dont les réponses restent confidentielles, à mener une réflexion sur leur état d'esprit et leurs pratiques. « *J'utilise l'analyse transactionnelle qui suppose que la personnalité de chacun est constituée de trois facettes – parent, adulte et enfant –, elles-mêmes décomposées en neuf sous-facettes – persécuteur, normatif, sauveur, etc. –, qui vont influencer nos comportements, explique-t-elle. L'idée est de favoriser une prise de conscience de nos principales facettes comportementales. Car on ne peut maîtriser que ce qu'on a conscientisé.* » Le style de management – paternaliste, intégrateur, laxiste, etc. – est également abordé à travers l'approche de Blake et Mouton, qui évalue l'intérêt accordé à l'humain et à l'efficacité. Le manager idéal étant celui, bien sûr, qui parvient à faire la synthèse des deux.

« Gollac » retient, elle, six grands facteurs de risques qui constituent des bases pour mener des entretiens et analyser les situations de travail : l'intensité et le temps de travail ; les exigences émotionnelles – la difficulté à affronter les situations de détresse sociale notamment ; le manque d'autonomie ; les rapports sociaux dégradés ; les conflits de valeurs et, enfin, l'insécurité de l'emploi. Cette approche, qui synthétise les autres modèles, est souvent retenue dans les diagnostics. L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) s'appuie sur ces

➔ « Réduire les risques psychosociaux, c'est reconnaître la professionnalité de chacun et lui permettre de trouver du sens au travail »

mêmes thèmes. Mais elle propose de centrer l'exercice sur une analyse concrète des situations de travail. Son modèle C2R (contraintes, ressources et régulations) a l'avantage d'aborder les problèmes mais aussi ce qui fonctionne et aide à leur résolution. L'outil est apprécié pour sa faculté à favoriser le dialogue.

### ENTREtenir LA CONFIANCE

Car pour être efficaces, ces démarches de réduction des risques doivent impliquer l'ensemble des acteurs d'une structure. Question de justesse du diagnostic, mais pas seulement. « *Le fait de participer à l'évolution de l'organisation induit une reconnaissance à part entière du professionnel. Il envoie le signal que l'objet de sa souffrance est pris en compte et que des efforts sont mis en œuvre*, souligne Karine Campens, directrice du centre médico-psycho-pédagogique (CMPP) de l'association Le Moulin Vert à Paris. *Au-delà des logiques procédurales, réduire les risques psychosociaux, c'est reconnaître la professionnalité de chacun et lui permettre de trouver du sens au travail. Cela s'éprouve au niveau du collectif, à travers la délibération.* » Sa démarche de prévention passe par un dialogue constant avec les élus du comité social et économique et les salariés de l'établissement. « *Ma porte est ouverte, les professionnels peuvent venir exprimer leurs difficultés. On les reprend soit ensemble, soit au niveau collectif. L'enjeu, c'est de travailler la confiance.* » Quitte à mettre en place un groupe de résolution de problème, comme elle l'a fait lors d'une précédente expérience professionnelle. Bien sûr, les cadres eux-mêmes ne sont pas épargnés par les risques psychosociaux. Que la crise sanitaire a pu amplifier. A cet égard, les prochains baromètres de la qualité de vie au travail devraient être riches d'enseignements. Bien que le secteur, en lien avec les usagers, ne soit pas le plus concerné par le travail à distance, la crise a bousculé les conditions d'exercice des professionnels. « *L'enjeu, estime Karine Campens, sera de réinventer des formes de délibération et de coopération.* » ●

DAVID PROCHASSON

(1) M. Gollac et M. Bodier - « *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser* » - Ministère du Travail et de l'Emploi, 2011.

(2) Voir ASH n° 3113 du 31-05-19, p. 42.