



Dans le cadre des SISM 2017 « Santé mentale et travail »

Conférence du 20 mars 2017 à St-Etienne

LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL : L'IDENTIFIER, LA PREVENIR, LA PRENDRE EN CHARGE...

Avec la participation de :

Pr Luc Fontana, médecin, chef de service Santé au travail, professeur des universités Jean Monnet – Dr Jean-Luc Faure, médecin du travail – Dr Michel Armand, médecin généraliste – Cécile Fouillet DRH Adapei Loire – Cédric Pélissier Consultant cabinet Essor – Mathilde Montabonnel, psychologue du travail, centre Violette Maurice – Olivier Bachelard, psychologue, directeur campus St-Etienne EM de Lyon – Karim Taghbalout, coach sportif – Jean-Luc Pavlic, syndicaliste

Introduction du Pr Fontana

Dans les années 90 on parlait de stress au travail, dans les années 2000, de harcèlement et depuis 3 ou 4 ans de burnout ou épuisement professionnel.

Tous ces troubles sont liés aux nouvelles organisations du travail. Le coût du stress se chiffre entre 1.9 et 3 milliards d'euros pour la société française.

Les risques psychosociaux RPS concernent les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels.

Pour certains auteurs ces troubles ont toujours existés mais la parole s'est libérée et pour d'autres c'est un phénomène plus récent lié aux nouvelles organisations du travail.

Les difficultés au travail sont aussi issues de l'articulation vie privée/travail. En outre interviennent aussi les événements de la vie personnelle : divorce, décès, maladie, endettement....

La prévention est de la responsabilité de l'employeur, et comprend entre autres l'information des acteurs de l'entreprise, l'action sur les facteurs de risques, la prise en charge précoce d'un travailleur en souffrance.



Le Pr Fontana introduisant la soirée avec sur l'estrade de gauche à droite : Dr Faure, Dr Armand, K.Taghbalout, J.L.Pavlic, M.Montabonnel

Pour le docteur Faure, médecin du travail, la souffrance au travail et le burnout sont deux choses différentes.

Dans le burnout, le salarié ne veut plus entendre parler de son entreprise. Souffrir d'un burnout se conclue souvent par une inaptitude au travail.

La souffrance au travail peut être causée par :

- une modification dans l'encadrement des salariés, une perte de communication dans l'entreprise (par exemple rachat d'une petite entreprise par un grand groupe
- la surcharge de travail
- une déconsidération du salarié qui n'est plus une personne mais un numéro
- une désorganisation de l'entreprise
- les volumes horaires - les rendements, rythmes accélérés (entreprise de nettoyage, hôpital...)
- l'agressivité des clients
- l'évolution de l'outil informatique
- le fait de ne plus avoir de projets d'évolution dans son travail - une mise au placard
- le fait d'avoir l'impression de faire un travail inutile
- l'inadéquation entre les capacités de la personne et le poste occupé
- ...

Les véritables addictions au travail, avec rejet de la vie personnelle, sont source de souffrance et souvent de burnout. Ceci est analysé, à titre expérimental, par l'étude du système nerveux autonome.

Le Dr Faure ajoute que dans le cas d'un arrêt de travail, il faudrait consulter le médecin du travail en pré-reprise du travail et ne pas attendre la visite de reprise du travail.

Pour le docteur Armand, médecin généraliste, une personne souffre vraiment dans son travail quand elle s'en plaint chez son médecin, quand il y a un retentissement dans la relation avec les autres, un repli sur soi (il donne l'exemple d'une patiente qui, dès qu'elle sortait de son travail, allait se réfugier dans son lit). Les signes cliniques peuvent être des troubles digestifs, des douleurs dorso lombaires ou multiples, une perte du sommeil (y compris le week-end, le dimanche soir et au retour des vacances), de l'asthénie ressentie, de l'agressivité, des contacts qui changent avec ses proches, ses amis, des arrêts de travail répétitifs.

Autrefois, à l'époque de Creusot Loire, de la mine, des forges, les plaintes étaient liées aux souffrances physiques, organiques plus qu'à de la souffrance morale, plus complexe.

Les causes de la souffrance aujourd'hui sont multifactorielles. Le rôle du médecin est d'écouter. Il doit rechercher des causes aussi en dehors du travail.

Mais lors d'une consultation, il n'a pas toujours le temps de poser la question « Est-ce que vous êtes bien dans votre travail ? ».

Quand une personne va très mal, la priorité est de l'écouter et de la soigner. Le retour au travail devient très difficile après 6 mois d'arrêt pour 50% des personnes. Il est alors nécessaire de proposer une reprise adaptée, en relation avec le médecin du travail : mi-temps, changement de poste, limitation des charges lourdes règlement des conflits ..

Avant d'en arriver là, il ne faut pas avoir honte de dire que l'on est en difficulté. Plusieurs interlocuteurs sont possibles : conjoint, amis, collègues, médecin, représentant du personnel, syndicats.

Cécile Fouillet, DRH Adapei et Cédric Pélissier consultant cabinet Essor présentent les démarches de prévention concernant les conditions de travail qui ont pu être mises en place à l'Adapei pour son personnel. Les conditions de travail peuvent engendrer souffrance, mal être, stress...

Une évaluation permet de distinguer les troubles (effets) des Risques (Causes) psychosociaux

On distingue plusieurs niveaux de prévention :

- Primaire : s'attaquer aux causes (réelles ou potentielles), parler du travail, de son organisation, du collectif de travail, des pratiques managériales, etc.
- Secondaire : limiter les conséquences, agir sur le risque qu'on ne peut pas supprimer (coaching, etc.)
- Tertiaire : Diminuer la souffrance (cellule d'écoute, médecin, etc.)

[Références : Ministère du travail, Code du travail, ANACT, CARSAT, INRS]

Une démarche paritaire pilotée par la Direction a permis d'identifier les facteurs organisationnels (charge de travail, reconnaissance au travail, etc.). Il y a eu des échanges autour du travail, avec participation des salariés pour construire un plan d'action.

Il s'agissait de **recentrer les problèmes sur la situation de travail et non l'individu** (pour ne pas le culpabiliser).

Exemples d'actions mises en place :

- Travail sur la communication, le passage d'information, recherche de sens...
- Un processus participatif sur la conduite des projets
- Trouver une définition commune sur ce qu'est un travail de qualité : qu'est ce qui est attendu selon la situation ?
- Identifier les priorités afin de répondre aux aléas, aux urgences, etc.

Un coaching est proposé aux cadres en prise de poste (6 à 12 mois) : Motivation, énergie, écoute, bienveillance, engagement, prise de recul

Des temps de co-développement entre paires : Renforcer la cohésion d'équipe, la capacité de chacun à s'écouter, prêter attention aux sujets des autres, s'entraider.

Développer le sentiment d'appartenance à Adapei Loire, diffuser une culture managériale commune.

Permettre aux participants de repartir avec des réponses concrètes aux questions qu'ils se posent dans leur contexte professionnel au sein d'Adapei Loire.

En 2010, il a été mis en place une Cellule d'Analyse et d'Amélioration des Conditions de Travail (C.A.A.C.T) composée de 2 membres du CHSCT, d'un médecin du travail, d'un représentant des cadres et de la DRH.

La cellule a pour mission de recueillir toute demande en provenance d'un salarié en souffrance sur son poste de travail (dans son établissement). Ainsi, tout salarié se considérant en situation de souffrance peut solliciter son manager ou la cellule à l'aide du formulaire préétabli.

Tout collaborateur témoin de la souffrance de l'un de ses collègues peut saisir la cellule.

Mathilde Montabonnel, psychologue du travail présente un nouveau centre qui s'ouvre à Saint-Etienne, le centre Violette Maurice, qui accueille et écoute les demandeurs d'emploi et salariés en souffrance. Violette Maurice était une femme née à Saint-Etienne, résistante, déportée et poète.

Le centre s'est créé suite au constat que « **Les mailles du filet étaient encore un peu grosses** » et que beaucoup de personnes en souffrance ne savent pas à qui s'adresser.

Chacun souhaite être utile et faire un travail qui est beau. Le travail est central dans nos vies car il nous fait de belles promesses. Or les organisations du travail actuelles trahissent ces promesses. Quand le travail promet de l'émancipation, les organisations appauvrissent les compétences. Quand le travail promet du lien social, les organisations individualisent avec l'exaltation effrénée à l'évaluation individuelle.

Le centre ne remplace pas les consultations des médecins. Il s'agit de redonner sens à son travail et savoir pourquoi on ne veut pas le lâcher. **Quand il y a un problème, le corps parle depuis longtemps mais la tête ne veut pas entendre.**

Les relais d'aides ont du mal à se mettre en place et certaines personnes se retrouvent seules, isolées.

Le centre Violette Maurice ne prescrit pas de traitements, mais redonne une perspective du meilleur au travail.

Il faut remettre du lien social autour du travail, du lien avec les médecins généralistes qui n'ont pas toujours le temps d'écouter.

On confond souvent travail et emploi : on peut être mal dans son emploi parce que le travail est mal pensé.

Ce n'est pas le temps de travail qui est important, c'est le rythme de travail.

Les personnes ayant besoin d'une consultation peuvent prendre rendez-vous directement ou avoir une prise en charge qui se fait en lien avec les autres acteurs de la santé impliqués : les médecins généralistes qui sont en difficulté avec cette plainte du travail, les médecins psychiatres, les médecins hospitaliers, les assistantes sociales...

Les demandeurs d'emploi paient 5 euros la consultation de 1 h à 1h30, les personnes en situation d'emploi, 10 euros. Toutes les personnes intervenant au centre Violette Maurice sont bénévoles.

Olivier Bachelard, psychologue et directeur du campus St-Etienne de l'École de Management Lyon affirme que **personne n'a intérêt à ce que ça se passe mal dans l'entreprise.**

Un projet en faveur de la Santé, Qualité de Vie au Travail et Performance Globale a été lancé en 2016 (financé par la Région Rhône-Alpes, la DIRECCTE Rhône-Alpes et la CARSAT Rhône-Alpes). Une réflexion a déjà été menée sur un premier thème « Innovons ensemble pour placer l'humain au cœur des organisations, vers une performance globale ».

On parle beaucoup de harcèlement au travail mais dans 77% des cas, les jugements des tribunaux n'arrivent pas à identifier un harceleur en particulier.

Dans le travail, le collectif est très important, comme au foot. Comment mettre un plan d'action tous ensemble ?

La qualité est une notion différente selon le salarié ou la direction.

Quand il y a souffrance, s'éloigner du travail n'est pas la bonne solution. Il vaudrait mieux pouvoir changer de poste, avec maintien du salaire et reprendre son poste après un temps. Mais cela n'est possible qu'avec de la discussion et du dialogue.

Le collectif est dans l'intérêt de tous !

Une étude a été faite sur 1000 salariés, plutôt sur des postes d'encadrement, managers.

Il en ressort que trois étapes se succèdent dans une vie de travail :

Etape 1 : Répondre aux attentes de son patron. Mais au bout de quelque temps il y a usure.

Etape 2 : On veut de l'autonomie, du décisionnaire, de la liberté dans le travail, de la reconnaissance. Puis : usure.

Etape 3 : On veut retrouver du sens dans ce que l'on fait.

À retrouver dans le livre de Fabienne Autier « *Travailler pour quoi faire ?* »

Jean-Luc Pavlic, ex salarié de la Caisse d'Épargne et syndicaliste, cite Pierre Rabhi en disant que **l'on est tous des colibris, on essaie de faire notre part.**

Le syndicalisme est né de la souffrance au travail. **Aujourd'hui, seulement 8% des salariés sont syndiqués.**

La Caisse d'Épargne aussi connaît l'intensification du travail et **comment faire plus avec moins de personnel.**

Une commission nationale du syndicat « Sud Caisse d'épargne » s'est mise en place en changeant 4 fois de nom en fonction de l'évolution de ses pratiques syndicales.

La commission s'intitule tout d'abord « Harcèlement moral » et veut que la peur change de camp. Mais les choses sont plus compliquées que cela.

Appelée « Souffrance au travail », du temps de France Télécom et de sa vague de suicides, la commission a la volonté d'apporter la preuve que l'organisation du travail peut être pathogène. Ce qui débouche sur un premier accord sur l'organisation du travail. Mais cela reste une démarche très généraliste qui ne change pas la réalité du travail au quotidien.

Puis « Santé et conditions de travail » a pour objectif de retourner au contact des salariés et de les écouter, **car ce sont parfois les salariés qui ont la solution.** Ce retour auprès des salariés s'accompagne de formations syndicales à l'écoute active.

Il y a aussi beaucoup de souffrance chez les militants syndicaux qui se rendent compte que c'est difficile de faire changer les choses.

Karim Taghbalout, coach sportif, a été champion de France de karaté contact, vainqueur de la coupe du monde de boxe chinoise en Argentine et vice-champion de monde de kung-fu à Hong-Kong.

Il est intervenant aussi en clinique de santé mentale.

Pour lui le sport, notamment les sports d'oppositions et arts martiaux permettent de prévenir et d'accompagner les conséquences de la souffrance au travail. Le combat est d'abord contre soi-même.

Il faut apprendre à chasser sa boule au ventre et contrôler son foyer émotionnel du dimanche soir, ses mauvaises pensées, et ensuite maîtriser son adversaire.

Prendre un temps pour soi pour se relaxer même en état de souffrance, pratiquer la méditation de pleine conscience.

Travailler sur la confiance et l'estime de soi, croire en soi, rester optimiste et positiver, faire abstraction des échecs passés. Trop souvent les gens qui manquent de confiance en eux, ont tendance à ne regarder que ce qu'ils n'ont pas réussi, et cela peut provoquer des blocages supplémentaire dans notre souffrance.

Se servir de son passé pour en faire une force. Dans chaque épreuve il y a un bien que l'on ne connaît pas pour l'instant.

Les échecs peuvent nous amener à la réussite car ils peuvent être formateurs. Tout dépend comment nous allons interpréter ces événement.

Informations utiles

Centre Violette Maurice - Accueils sur RDV :

Par téléphone **07 69 10 65 50**

Par mail : centreviolettemaurice@gmail.com

Karim Taghbalout Coach sportif-Maîtrise de soi-Bien-Être www.sport-contact.fr

Son intervention à la conférence à voir sur Youtube :

<https://www.youtube.com/watch?v=YDpYkUaCI1Y&feature=youtu.be>

Cédric Péliissier Essor Consultants

cedric.pelissier@essorconsultants.fr

Références ouvrages : Olivier Bachelard, « *Le bien-être au travail* », Presses de l'EHESP, 2017.

Fabienne Autier et Sanjy Ramboatiana, « *Travailler pour quoi faire ?* », GERESCO édition, 2014.

Fabienne Autier, Marie Rachel Jacob, Mar Pérezts, « *Des ressources ou des hommes ?* », l'antibible des RH, pearson 2016

Pierre Yves Gomez, « *L'intelligence du travail* », Desclée de Brouwer, 2016.

Pierre Yves Gomez, « *Le travail invisible* », François Bourin Editeur, 2013.