

# Sujet corrigé 7

Concours IFCS Pau, 2017  
Épreuve d'admissibilité



20 points




Durée : 4 heures

L'ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ  
Sujet corrigé 7

## 1 Le sujet

### Sujet

#### Dossier

 **Document** : « L'explosion des risques psychosociaux » de Patrick Légeron, *Les Grands Dossiers des sciences humaines*, n° 42, mars-avril-mai 2016.

#### Questions

1. Construire une synthèse reprenant les idées principales du texte joint.

2. Commenter l'extrait suivant du texte :

« Une combinaison de changement organisationnel et d'aide apportée aux individus est souvent l'approche la plus efficace pour réduire le stress au travail ».

Qu'en pensez-vous ?

Argumentez votre réflexion à partir de vos connaissances, de votre expérience professionnelle et personnelle.

La présentation du travail sera prise en compte.

### Document



#### L'EXPLOSION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

**Stress au travail, harcèlement, burn-out... Les risques psychosociaux sont particulièrement étudiés et médiatisés en France... où leur prévention reste médiocre.**

À partir des années 1970, le monde du travail a de moins en moins ressemblé à celui décrit par Émile Zola dans *Germinal*. Les machines ont remplacé les hommes dans les activités physiquement les plus éprouvantes, les nouvelles technologies ont simplifié de nombreuses tâches, et le temps de travail a régulièrement diminué ! L'illusion d'un effacement de la pénibilité du travail a été éphémère, de nouvelles formes de contraintes ont mis au jour la pénibilité psychologique.

...

Dès les années 1980 et surtout 1990, plusieurs grands organismes internationaux ont attiré l'attention sur le développement du phénomène de stress professionnel et ses conséquences sur la santé des travailleurs. En 1993, le Bureau international du travail (BIT) estimait que le stress était devenu l'un des plus graves problèmes de santé de notre temps. Le récent rapport de l'Observatoire européen des risques de l'Agence européenne de santé et de sécurité au travail confirme que ces importants changements ont entraîné l'émergence de risques nouveaux dans le domaine de la santé au travail : les risques psychosociaux (RPS) [1]. À côté des risques physiques, biologiques et chimiques, ils apparaissent aujourd'hui comme majeurs.

Les RPS, à l'interface de l'individu (le psychologique) et de l'environnement de travail (le social), font référence à de nombreuses situations : stress, harcèlement moral, violence, souffrance, suicide, dépression, burn-out, troubles musculosquelettiques, addictions, etc. Cette pluralité justifierait peut-être que l'on utilise le singulier, le risque psychosocial, comme on parle du risque cardiovasculaire en se référant au modèle médical.

### **Risques psychosociaux vs troubles psychosociaux**

La grande variété des thèmes mis sous le vocable de RPS est source d'une extrême confusion. Ils recouvrent les déterminants et les effets, sans distinguer entre les causes et les conséquences. Cette confusion tient non seulement à la diversité de ces risques, mais aussi à la complexité des liens qui les unissent et qui ne relèvent pas toujours de la causalité linéaire : interagissant fortement entre eux, ils sont plutôt de type circulaire ou systémique. Ainsi, dépression ou suicide peuvent apparaître comme conséquences du stress, des violences au travail, des harcèlements ou d'un traumatisme. Dans le cas des addictions, ce peut être tout autant la conséquence que la cause.

La « Science des risques » ou cindynique (du grec *kindunos*, danger) définit le risque comme la probabilité qu'une exposition à un danger entraîne un dommage. Il importe donc de bien distinguer à l'amont, les dangers porteurs de risques (les RPS eux-mêmes) et, à l'aval, les dommages causés par l'occurrence de ces risques (les troubles psychosociaux, TPS).

De nombreuses études internationales font apparaître le stress comme le plus fréquent des RPS. Ainsi, on estime qu'au sein de l'Union européenne, 25 % des salariés souffrent de stress au travail, alors que 5 % ont subi un harcèlement et 5 % sont victimes de violence physique [2]. Selon l'Agence européenne de sécurité et de santé au travail, le stress est le problème de santé le plus répandu dans le monde du travail et le nombre de personnes souffrant d'un état de stress causé ou aggravé par le travail croît régulièrement. De son côté, l'OCDE, dans une publication intitulée *Mal être au travail ? Mythes et réalité sur la santé mentale et l'emploi*, indique que la proportion de travailleurs exposés au stress ou à des tensions sur leur lieu de travail a augmenté dans l'ensemble des pays au cours de la dernière décennie [3].

Dans le monde du travail, les partenaires sociaux européens ont reconnu l'importance des RPS en signant des accords-cadres sur le stress lié au travail (2004) et sur le harcèlement et la violence au travail (2007). Dans la plupart des pays de l'Union européenne, ces accords ont été transposés au niveau national. C'est ainsi le cas en France où deux accords nationaux interprofessionnels (ANI) ont été signés par le patronat et les syndicats, l'un sur le stress (2008) et l'autre sur les violences et le harcèlement (2010).

### **Les facteurs de RPS**

La question méritait d'être posée depuis longtemps dans le monde du travail. Elle surgit brutalement à l'occasion de la « vague des suicides » observée et largement médiatisée dans les années 2006-2008 : quelles sont les véritables causes du stress au travail, quels sont les

...

éléments qui, dans l'environnement des conditions du travail, conduisent à la souffrance psychique des salariés et parfois, de façon dramatique, à leur suicide ?

À la suite d'un rapport demandé par le ministre du Travail sur les risques psychosociaux en 2008, l'Insee a élaboré un recensement des très nombreux facteurs de stress au travail, encore appelés facteurs de RPS [4]. Ces facteurs sont regroupés en six grandes catégories.

**1) Les exigences du travail.** Le caractère stressant du travail peut provenir de son intensité ou du temps qu'il nous occupe. Les exigences du travail recouvrent plusieurs dimensions. La quantité de travail et la pression temporelle représentent une contrainte majeure. Devoir travailler vite, de façon hachée et en « zappant » d'une activité à une autre, ou subir de nombreuses contraintes de rythme sont des aspects du travail qui peuvent se révéler néfastes pour la santé. La complexité du travail ou la concentration mentale exigée sont d'autres dimensions des exigences du travail ainsi que les problèmes de conciliation entre travail et hors travail, et la difficulté à équilibrer sa vie professionnelle et sa vie personnelle.

**2) Les exigences émotionnelles.** La notion d'« exigences émotionnelles du travail » regroupe en fait plusieurs choses. Il peut s'agir tout d'abord de la nécessité de maîtriser ses émotions : c'est le cas des hôtesses de l'air ou des infirmières, qui doivent se montrer sereines et détendues pour rassurer « passagers ou patients. Il s'agit aussi, pour d'autres salariés, de sourire, de garder son calme ou de cacher ses émotions face à une personne désagréable ou même agressive. Certains métiers sont particulièrement éprouvants émotionnellement : accompagner des personnes en fin de vie, s'occuper d'enfants gravement malades, intervenir auprès de victimes d'accidents, etc. Enfin, n'oublions pas les métiers qui confrontent aux émotions de peur : peur d'un accident matériel, d'une agression physique ou d'une violence morale.

**3) Le manque d'autonomie et de marges de manœuvre.** Avoir très peu de liberté pour décider comment faire son travail est l'une des manifestations les plus répandues du manque d'autonomie, tout comme, par exemple, ne pas pouvoir interrompre momentanément son travail quand on le souhaite. Travailler avec des procédures très étroitement définies et ne pas pouvoir s'en échapper est un facteur de stress fréquemment identifié dans beaucoup d'activités. L'absence de marges de manœuvre dans l'exécution des tâches augmente considérablement le stress, tout comme ne pas pouvoir donner son avis et exprimer ses attentes sur l'organisation ou les changements dans son travail. Ne pas avoir la possibilité d'employer et de développer ses compétences est également un enjeu important pour la santé mentale au travail. La monotonie et les tâches répétitives peuvent conduire à une souffrance psychique et au « bore-out », syndrome d'épuisement par ennui.

**4) Le manque de soutien social et de reconnaissance au travail.** Le travail est un lieu de socialisation très important et les « rapports sociaux au travail » sont des éléments déterminants qui favorisent la santé au travail ou qui, au contraire, peuvent l'altérer. Ces rapports sociaux peuvent prendre plusieurs formes. Tout d'abord la coopération et le soutien social de la part des collègues et de la hiérarchie. Mais aussi le sentiment d'être aidé par les autres dans la réalisation et l'exécution de son travail. Ensuite, la violence au travail, qu'elle soit physique ou morale, caractérisée par des mises en situation d'agression, d'isolement, de mépris. L'absence de bienveillance, au minimum, ou la présence de harcèlement, au maximum, impactent sérieusement le bien-être et la santé mentale. La reconnaissance au travail et le sentiment d'utilité du travail effectué représentent un autre élément essentiel de protection en santé au travail dans le cadre professionnel. Enfin, il faut souligner le rôle du management, surtout en termes de communication, de cohérence et d'explicitation des objectifs et des ordres.

**5) Les conflits de valeurs.** L'obligation de travailler d'une façon qui heurte sa conscience professionnelle peut se révéler néfaste pour la santé mentale. Certaines situations de travail

...

donnent lieu à de véritables « conflits éthiques » entre les exigences du travail et les valeurs personnelles ou professionnelles. Ainsi, devoir faire dans son travail des choses que l'on désapprouve (une vente abusive, lancer une procédure de recouvrement chez un démuné, réaliser un licenciement) induit un réel mal-être psychologique. Travailler dans certains secteurs d'activité crée pour certains, en fonction de leurs propres valeurs, de véritables conflits : centre d'interruption de grossesse, industrie de l'armement, etc. Citons enfin une forme particulière, mais de plus en plus répandue du conflit de valeurs : ne pas avoir les moyens de faire un travail de qualité à cause d'un souci de productivité (c'est ce que l'on nomme la « qualité empêchée »).

**6) L'insécurité de l'emploi et du travail.** L'insécurité de l'emploi est un facteur de risque pour la santé dans la mesure où elle réduit le sentiment de maîtrise de la situation ainsi que le sentiment d'estime de soi. Cette insécurité de l'emploi peut prendre plusieurs formes. Tout d'abord, la peur de perdre son emploi, véritable facteur de stress au quotidien pour de nombreux salariés en situation précaire dans un monde du travail fortement marqué par le chômage. Mais aussi l'inquiétude de devoir changer de qualification ou de métier. Citons également la notion de « soutenabilité » du travail, c'est-à-dire le sentiment d'être capable de faire le même travail qu'actuellement jusqu'à l'âge de la retraite. Enfin, et évidemment important facteur de stress, les situations de changement survenant dans son travail, qu'elles soient au niveau de l'entreprise (réorganisation, restructuration, déménagement, délocalisation...) ou de soi-même (changement de poste, modifications des procédures de travail, nouveau logiciel...). Ces changements, petits ou grands, nécessitent pour l'individu de s'adapter constamment, or tout processus d'adaptation met systématiquement en jeu la réponse de stress.

### **La prévention des risques psychosociaux**

Pour le BIT, « les interventions pour réduire le stress au travail peuvent être primaires (réduire les sources de stress), secondaires (aider les individus à développer des capacités à faire face au stress) et tertiaires (prendre en charge les individus affectés par le stress) ». Quant au National Institute for Occupational Safety and Health américain, il souligne que « d'une manière générale, les actions pour réduire le stress au travail doivent être prioritairement orientées vers des changements organisationnels pour améliorer les conditions de travail. Cependant, même les efforts les plus consciencieux pour améliorer les conditions de travail n'élimineront probablement pas le stress pour tous les travailleurs. Aussi, une combinaison de changement organisationnel et d'aide apportée aux individus est souvent l'approche la plus efficace pour réduire le stress au travail [5] ». Les recommandations françaises vont dans le même sens, aussi bien celles fournies par l'accord national interprofessionnel sur le stress au travail que par l'Agence nationale d'amélioration des conditions de travail. Ces actions de prévention sont ciblées aussi bien sur l'organisation du travail, les pratiques managériales, que sur les individus eux-mêmes.

**1) La prévention primaire.** Elle a pour objectif l'élimination ou le contrôle des facteurs de risque présents dans le milieu du travail en agissant directement sur les facteurs pour réduire leurs impacts négatifs sur l'individu. Il s'agit d'intervenir sur les causes des RPS plutôt que sur leurs conséquences. La démarche de prévention primaire inclut plusieurs composantes :

- une évaluation précise par l'entreprise non seulement des facteurs de risques mais aussi des populations les plus touchées ;
- une implication des différents partenaires de l'entreprise ;
- la mise en place d'actions correctrices visant à éliminer ou à défaut réduire les sources de stress.

...

Ces actions varient en fonction des facteurs de stress détectés : surcharge de travail, marge de manœuvre insuffisante pour faire face à la demande, pression sur des objectifs quantitatifs et/ou qualitatifs, manque de soutien du management ou des collègues, reconnaissance du travail insuffisante, définition des tâches imprécises diluant les responsabilités, etc. Les actions de prévention primaire viseront donc différents objectifs :

- répartir plus justement la charge de travail en fonction des effectifs, du temps de travail et des compétences ;
- redéfinir les responsabilités de chacun ;
- revoir les méthodes d'évaluation des performances individuelles ou collectives et les modalités de reconnaissance du travail.

**2) Les programmes de prévention secondaire.** Ces programmes ont pour but d'aider les individus à gérer plus efficacement les exigences et contraintes du travail en améliorant leurs stratégies d'adaptation aux sources de stress ou en renforçant leur résistance au stress en soulageant les symptômes associés. Ces actions peuvent prendre plusieurs aspects :

- la formation des individus à développer des compétences spécifiques à mieux gérer divers types de situations de stress (gestion du temps, des conflits, de l'agressivité, développement de l'intelligence émotionnelle, restructuration cognitive, etc.) ou à développer des capacités psychologiques (contrôle des émotions, attitudes mentales efficaces) ;
- la possibilité de pratiques de relaxation, de méditation, d'exercices physiques ou de la sieste au sein de l'entreprise ;
- l'amélioration de l'hygiène de vie afin d'accroître la résistance de l'organisme au stress (activités sportives, éducation nutritionnelle, programme d'aide au sevrage tabagique ou alcoolique, etc.) ;
- l'instauration d'espaces de dialogue au sein de l'entreprise et la mise en place de procédures de médiation pour intervenir précocement lors de situations difficiles ;
- l'aide apportée aux salariés pour faire face à diverses contraintes de la vie personnelle (crèches, conciergerie, etc.).

**3) Les interventions au niveau tertiaire.** Elles ont pour objet le traitement, la réhabilitation, le processus de retour au travail et le suivi des individus qui souffrent ou ont souffert de problèmes de stress ou de santé mentale au travail (assistance psychologique, numéro d'appel d'aide et de soutien aux salariés, consultations spécialisées, etc.).

Cette hiérarchisation des actions de prévention et de lutte contre le stress (primaires, secondaires et tertiaires) doit être la règle en termes de recommandations générales, même s'il appartient aux entreprises de définir, à chacun de ces trois niveaux, les types d'actions susceptibles d'être réalisées et les plus pertinentes, au vu de leur problématique spécifique. Toutes ces actions doivent s'inscrire dans une perspective de mise en place de « bonnes pratiques » de réduction des RPS.

Tous les spécialistes ont souligné l'importance des actions primaires, c'est-à-dire celles ciblées sur les causes mêmes du stress. Mais quelques-uns ont dévalorisé, voire refusé les actions secondaires ou tertiaires, en les assimilant à un traitement « symptomatique » du problème. Cela n'est évidemment pas sérieux. Toute action de prévention d'un risque doit inclure ces trois niveaux de prévention. Ainsi, et en faisant une analogie, la prévention du risque incendie doit bien sûr faire en sorte qu'un incendie ne puisse pas se déclencher en agissant sur les possibles causes (isolation des circuits électriques, matériaux ininflammables, etc.). Mais viendrait-il à l'esprit de ne pas y associer des détecteurs de

...

fumée, des extincteurs, des portes coupe-feu et des issues de secours qui, à l'évidence, sont des démarches de prévention secondaire, voire tertiaire ?

### Notes

[1] European Agency for Safety and Health at Work, « Second European survey of enterprises on new and emerging risks », Office for Official Publications of the European Communities, 2015. <http://osha.europa.eu/>

[2] European Agency for Safety and Health at Work, « Psychosocial risks in Europe. Prevalence and strategies for prevention. <http://eurofound.europa.eu/>

[3] OCDE, « Mal-être au travail ? Mythes et réalités sur la santé mentale et l'emploi », rapport de l'OCDE. [www.oecd.org/health/2012](http://www.oecd.org/health/2012).

[4] Philippe Nasse et Patrick Légeron, « Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail », La Documentation française, 2008.

[5] National Institute for Occupational Safety and Health, « Stress at work » 1999. <http://www.cdc.gov/niosh/docs/99-101/pdfs/99-101.pdf>.

Patrick Légeron

Psychiatre au centre hospitalier Sainte-Anne, il a notamment publié  
*Le Stress au travail. Un enjeu de santé*, Odile Jacob, 2015.

Les grands dossiers, *Sciences Humaines*, n° 42, mars-avril-mai 2016

## 2 Le corrigé

### LA SYNTHÈSE

#### » Questionner le texte

Cet article écrit par Patrick Légeron, psychiatre au centre hospitalier Saint-Anne, auteur du livre *Le Stress au travail. Un enjeu de santé*, a été publié dans la revue *Sciences Humaines* « Les grands dossiers », n° 42 de mars-avril-mai 2016. Le titre : « L'explosion des risques psychosociaux » et le sous-titre « Stress au travail, harcèlement, burn-out... Les risques psychosociaux sont particulièrement étudiés et médiatisés en France où leur prévention reste médiocre » posent d'emblée la question de la prise en compte de ces risques et des remèdes insuffisants mis en place.

#### » Identifier la nature du document

Cet article est analytique et critique. Il est écrit sous forme journalistique et donne un point de vue sur la question.

## » Contexte

Les risques psychosociaux constituent une préoccupation actuelle liée aux formes de travail, en particulier dans les établissements de santé où les salariés sont soumis à beaucoup de stress et à des situations morales difficiles.

## » Relever les idées principales

**Paragraphe 1 « À partir des années 1970... modèle médical » :** dans un contexte de transformations des formes de travail, les nouvelles formes de contraintes ont mis au jour la pénibilité psychologique et ont entraîné l'émergence de risques nouveaux : les risques psychosociaux (RPS). Si la question existe depuis longtemps, elle a pris une acuité particulière dans les années 2006-2007 avec la médiatisation de la « vague de suicides » au travail qui a donné lieu à un rapport du ministre du Travail.

**Paragraphe 2 « Risques psychosociaux vs troubles psychosociaux » :** les RPS, à l'interface de l'individu et de l'environnement de travail se réfèrent à de multiples situations comme le stress, le harcèlement moral, la dépression, le burn-out... Il existe une diversité de risques dont les liens sont complexes et interagissent fortement entre eux dans une approche de type systémique. Ceci nécessite de distinguer les dangers porteurs de risques (les RPS eux-mêmes) et les dommages qu'ils causent.

Dans les années 1980 et surtout 1990, des organismes internationaux ont alerté sur le phénomène du stress professionnel et ses conséquences sur la santé des travailleurs. En 1993, pour le BIT, le stress est l'un des plus graves problèmes de santé de notre temps et il est en augmentation. C'est pourquoi les RPS sont désormais reconnus dans le monde du travail. Des accords-cadres sur le stress lié au travail et sur le harcèlement et la violence au travail ont été signés par les partenaires européens dans les années 2000 avec des transpositions au niveau national.

**Paragraphe 3 : « Les facteurs de RPS » :** six catégories de facteurs de stress au travail dont les conséquences sur la santé mentale sont indéniables ont été recensées par l'Insee en 2008 :

- les exigences du travail recouvrent la quantité de travail et la pression temporelle auxquelles s'ajoutent la complexité du travail, la concentration mentale exigée et la difficulté à équilibrer vie professionnelle et vie personnelle ;
- les exigences émotionnelles : il s'agit de maîtriser ses émotions, ce qui est particulièrement exigé pour certaines professions comme les soignants ;
- le manque d'autonomie et de marges de manœuvre : absence de liberté pour décider de faire son travail, impossibilité d'interrompre son travail ou de donner son avis sur l'organisation, procédures contraignantes, sentiment d'ennui, incapacité à employer et développer ses compétences ;
- le manque de soutien social et de reconnaissance au travail : importance de la coopération et du soutien social de la part des collègues et de la hiérarchie. La reconnaissance au travail et le sentiment d'utilité du travail effectué sont des éléments de protection de la santé au travail. Importance du rôle du management en termes de communication, de cohérence et d'explication des objectifs et des ordres ;



- les conflits de valeurs : travailler en désaccord avec sa conscience professionnelle, ne pas avoir les moyens de faire un travail de qualité à cause de l'efficacité, crée des conflits éthiques et est néfaste pour la santé mentale ;
- l'insécurité de l'emploi et du travail : les formes de travail précaire, l'inquiétude de devoir changer de qualification ou de métier, les situations de changement survenant dans son travail, réduisent le sentiment de maîtrise de la situation ainsi que le sentiment d'estime de soi et nécessitent pour l'individu de s'adapter constamment.

**Paragraphe 4 : « La prévention des risques psychosociaux » :** les « bonnes pratiques » sont des recommandations en matière de prévention des RPS. Elles concernent l'organisation du travail, les pratiques managériales et l'individu lui-même. Les trois niveaux de prévention sont à mettre en œuvre par l'entreprise en fonction des contextes :

- la prévention primaire, dont l'importance est soulignée par les spécialistes, a pour objectif d'agir sur les causes par l'élimination ou le contrôle des facteurs de risque présents dans le milieu du travail. Après avoir évalué une situation, la prévention consiste à mettre en place des actions correctrices visant à éliminer ou réduire les sources de stress ;
- les programmes de prévention secondaire ont pour but d'aider les individus à gérer plus efficacement les exigences et contraintes au travail en les aidant à s'adapter aux sources de stress ou en renforçant leur résistance (par exemple, formation aux techniques de gestion du stress, amélioration de l'hygiène de vie...) ;
- les interventions au niveau tertiaire ont pour objet le traitement, la réhabilitation, le processus de retour au travail et le suivi des individus.

### » Construire le plan de la synthèse

Il est demandé de construire une synthèse en reprenant les idées principales et les arguments de l'auteur.

Introduction : l'auteur aborde la question des risques psychosociaux (RPS) au travail, leurs causes et les moyens de les prévenir.

#### Plan de la synthèse

- Émergence du phénomène
- Définition et facteurs du stress au travail
- Les types de prévention des RPS

### » Proposition de corrigé

Dans les années 1980 et surtout 1990, des organismes internationaux ont alerté sur le phénomène du stress professionnel et ses conséquences sur la santé des travailleurs. En 1993, pour le BIT, le stress, phénomène en augmentation, est l'un des plus graves problèmes de santé de notre temps désormais reconnus dans le monde du travail.



Si la question existe depuis longtemps, elle a pris une acuité particulière dans les années 2006-2007 avec la publication d'un rapport du ministre du Travail présentant des recommandations en matière de « bonnes pratiques ». Des accords-cadres sur le stress lié au travail et sur le harcèlement et la violence au travail ont été signés par les partenaires européens dans les années 2000 avec des transpositions au niveau national.

Les RPS, à l'interface de l'individu et de l'environnement de travail, se réfèrent à de multiples situations comme le stress, le harcèlement moral, la dépression, le burn-out... Il existe une diversité de risques dont les liens sont complexes et interagissent fortement entre eux dans une approche de type systémique. Ceci nécessite de distinguer les dangers porteurs de risques (les RPS eux-mêmes) et les dommages psychologiques qu'ils causent.

Six catégories de facteurs de stress au travail ont été recensées par l'Insee en 2008. Les exigences du travail recouvrent la quantité de travail et la pression temporelle auxquelles s'ajoutent la complexité du travail, la concentration mentale exigée et la difficulté à équilibrer vie professionnelle et vie personnelle. Les exigences émotionnelles nécessitent de maîtriser ses émotions. Le manque d'autonomie et de marges de manœuvre sont néfastes pour le salarié. À cela s'ajoute le manque de soutien social et de reconnaissance au travail. En effet, l'importance de la coopération et du soutien social de la part des collègues et de la hiérarchie, la reconnaissance au travail et le sentiment d'utilité du travail effectué sont des éléments de protection de la santé. L'auteur souligne l'importance du rôle du management afin de donner du sens au travail. De même, travailler en désaccord avec sa conscience professionnelle, ne pas avoir les moyens de faire un travail de qualité à cause de l'efficacité crée des conflits éthiques. Enfin, l'insécurité et les changements au travail réduisent le sentiment de maîtrise de la situation ainsi que le sentiment d'estime de soi et nécessitent pour l'individu de s'adapter constamment.

Pour répondre à ces facteurs de risques, des recommandations concernent l'organisation du travail, les pratiques managériales et l'individu lui-même. Les trois niveaux de prévention sont à mettre en œuvre par l'entreprise en fonction des contextes. Tout d'abord, la prévention primaire a pour objectif d'agir sur les causes par l'élimination ou le contrôle des facteurs de risque. Les programmes de prévention secondaire ont pour but d'aider les individus à gérer plus efficacement les exigences et contraintes au travail en les aidant à s'adapter aux sources de stress ou en renforçant leur résistance. Les interventions au niveau tertiaire ont pour objet le traitement, la réhabilitation, le processus de retour au travail et le suivi des individus. Si la prévention primaire est jugée primordiale par les spécialistes, toute action de prévention d'un risque doit comporter les deux autres niveaux.

## LE COMMENTAIRE

Vous devez bien lire l'intitulé du sujet. Dans celui-ci, il est demandé au candidat de commenter l'extrait du texte : « Une combinaison de changement organisationnel et d'aide apportée aux individus est souvent l'approche la plus efficace pour réduire le stress au travail ». Qu'en pensez-vous ? Argumentez votre réflexion à partir de

vos connaissances, de votre expérience professionnelle et personnelle. Dans ce cas, vous devez traiter de la question en vous appuyant sur vos connaissances et votre expérience professionnelle.

## » Proposition de corrigé

*[L'introduction situe le sujet dans son contexte]* Les évolutions du travail ont placé sur le devant de la scène de nouveaux risques professionnels. L'intensification du travail, l'effritement des collectifs de travail ont induit des risques dits « émergents » qualifiés de « risques psychosociaux ». « Stress », « violence », « harcèlement moral », « souffrance au travail »... autant d'expressions apparues récemment dans le débat public pour caractériser les perturbations de la santé mentale (et physique) des travailleurs liées aux évolutions du travail.

*[Problématique]* Dans cet article, écrit par Patrick Légeron, psychiatre au centre hospitalier Saint-Anne, publié dans la revue *Sciences Humaines* « Les grands dossiers », n° 42 de mars-avril-mai 2016, l'auteur aborde la nécessaire mais insuffisante prévention des RPS dans le monde du travail. Il affirme : « Une combinaison de changement organisationnel et d'aide apportée aux individus est souvent l'approche la plus efficace pour réduire le stress au travail », posant ainsi la problématique du management dans la prévention des risques.

*[Annonce du plan]* Après avoir abordé la question du contexte organisationnel dans le monde de la santé et les conséquences sur les soignants, nous évoquerons le rôle du cadre dans la prise en compte du bien-être de son équipe.

### **I. La question du contexte organisationnel dans le monde soignant**

#### **a. Un contexte soumis à des risques organisationnels**

La notion de stress est d'un maniement délicat. Une définition communément acceptée, celle de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, parle d'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 » (INRS, 2006). Nous allons nous intéresser au contexte organisationnel du métier de soignant et aux facteurs de stress induits par le métier dans des environnements changeants et soumis à de nombreuses contraintes.

Il convient de s'attacher à analyser dans un premier temps le contexte dans lequel évoluent les soignants. On entend par là les contraintes liées soit à l'organisation du temps de travail, soit à l'organisation du travail lui-même. Parmi les contraintes liées au temps de travail, les principales sont les horaires alternants, les horaires atypiques (tôt le matin ou tard le soir, le week-end), le travail de nuit, les horaires imprévisibles, les durées longues... Les contraintes organisationnelles à strictement parler concernent les rythmes de travail, la polyvalence, les marges de manœuvre, le contact avec les patients, les possibilités de coopération avec les collègues ou les supérieurs...

On constate depuis quelques années une montée des contraintes de rythme de travail et notamment des contraintes dues à l'efficacité (concilier qualité et réduction des

coûts), liées à un contexte institutionnel de plus en plus contraint par des normes et des réglementations [donnez des exemples].

Le monde soignant est soumis à un « stress professionnel ». De nombreuses études décrivent les différentes dimensions de l'activité psychique au travail [décrire des situations ou évènements, potentiellement traumatisants sur le plan psychique : situations de violence morale au travail, situations d'agressions de la part du public, etc.].

### **b. Les RPS pour le soignant**

Les six catégories de facteurs de stress au travail recensées par l'Insee en 2008 se retrouvent dans l'univers médical. En effet, les exigences du travail et la complexité des situations, la concentration mentale exigée (accompagnement des patients en fin de vie, des malades mentaux...) et la difficulté à équilibrer vie professionnelle et vie personnelle du fait d'horaires contraignants sont caractéristiques du métier de soignant. De même, le métier est soumis à de fortes émotions [donnez des exemples : souffrance, mort, violence...]. Le manque d'autonomie et de marges de manœuvre peut se retrouver aussi dans des structures au fonctionnement autoritaire basées sur une hiérarchie forte. Le soignant ne dispose alors pas de liberté pour décider de faire son travail, n'a pas la possibilité de donner son avis sur l'organisation. Il est obligé d'appliquer des procédures contraignantes et connaît le sentiment d'ennui. Le manque d'accompagnement dans sa carrière et la non-reconnaissance de ses compétences peut aussi le décourager. Les modes de management non participatifs peuvent impliquer un manque de soutien social et de reconnaissance au travail induisant une faible coopération de la part des collègues et de la hiérarchie. De plus, beaucoup de soignants connaissent des conflits de valeurs qui consistent à travailler en désaccord avec leur conscience professionnelle (prendre du temps pour le patient...) et ressentent le fait qu'ils n'ont pas les moyens de faire un travail de qualité à cause de pressions économiques (efficacité). Ces conflits éthiques peuvent aller jusqu'à la démission du poste. Enfin, le changement caractérise le monde de la santé : réformes, réglementations, normes, protocoles... réduisent le sentiment de maîtrise de la situation ainsi que le sentiment d'estime de soi et nécessitent pour l'individu de s'adapter constamment.

Des études ont montré l'existence de situations de découragement et de burn-out. Plus l'engagement de la personne, du soignant, est fort, plus le risque d'épuisement est grand face à des contraintes qui l'empêchent d'agir comme ses valeurs le lui dictent. Il y a alors souffrance et acharnement à trouver des solutions qui demeurent impossibles concrètement à mettre en œuvre.

[Illustrez vos propos par des exemples : facteurs de risques liés au métier de soignant comme les agressions du public, violence morale au travail, changements organisationnels multiples] Par exemple, avec le développement des services d'accueil et d'urgence en particulier psychiatrique, de plus en plus de soignants travaillent en contact avec un public en difficulté. Les agressions de la part du public affectent beaucoup de soignants, elles sont fortement associées à une organisation du travail contraignante. Les horaires de travail jouent un rôle important : les salariés qui signalent une agression travaillent plus souvent en horaires atypiques (travail posté, de nuit, le samedi), ou plus longtemps que l'horaire officiel. Leurs horaires de travail sont plus fréquemment déterminés par l'entreprise, sans possibilité de changement. Le risque

d'agression apparaît donc plus fort la nuit ou en dehors des horaires de travail normaux. Des travaux qualitatifs récents (Dejours) montrent que les cas de violence de la part du public sont souvent associés à des situations de surcharge de travail ou de rigidité organisationnelle.

D'autre part, la violence au travail peut prendre des formes très différentes : il peut s'agir de conflits entre le salarié et des personnes extérieures à l'entreprise (usagers, patients...) sous forme d'agressions verbales ou physiques. Mais il peut s'agir aussi de comportements internes au collectif de travail (collègues, hiérarchie) soit sous forme d'une agression ouverte (physique ou verbale), soit de façon moins visible, sous la forme d'atteintes répétées à la dignité de la personne. Contrairement aux agressions, ces phénomènes de violence morale se développent de façon insidieuse sur des périodes plus ou moins longues, et se caractérisent par leur durée et leur répétition. Les conséquences (atteintes à la dignité) peuvent entraîner des perturbations pour la santé au même titre que les atteintes directes à l'intégrité du corps et les atteintes liées à l'intensité du travail. Le « harcèlement moral » recouvre ces pratiques violentes.

On peut aussi relever des atteintes psychologiques dues à un *déni de reconnaissance du travail* : il s'agit de situations où une personne, systématiquement, critique injustement le travail, charge le salarié de tâches inutiles... On peut aussi constater des *comportements méprisants*, qui atteignent la personne dans sa dignité personnelle mais sans nécessairement nier sa valeur professionnelle : le cadre par exemple, systématiquement, ignore, fait comme si le salarié n'est pas là...

Ces comportements négatifs dépendent des caractéristiques de l'organisation du travail. Les salariés dont les horaires sont déterminés par l'entreprise sans possibilité de choix, ou bien qui doivent travailler souvent plus longtemps que les horaires prévus sont soumis à plus de stress. Il en va de même pour ceux qui disent que leur rythme de travail leur est imposé par la surveillance hiérarchique, ou bien qu'ils craignent une sanction (salaire, licenciement...) en cas d'erreur dans leur travail ; ou encore, pour ceux qui affirment manquer de collègues, de moyens matériels ou de formation pour effectuer correctement leur travail, ou qui sont perturbés par des interruptions fréquentes et imprévues.

Les phénomènes de violence morale exercée entre salariés sont corrélés à des dysfonctionnements majeurs de l'organisation du travail, ils révèlent aussi et surtout la faillite du collectif de travail, qui se révèle incapable de protéger le salarié des agissements de certains. Lorsqu'un soignant n'a pas la possibilité de coopérer (échanges d'informations, entraide...), cela est préjudiciable à sa santé. De même, le fait de ne pas pouvoir discuter facilement avec le cadre en cas de désaccord sur la façon de faire son travail relève d'une violence morale et d'une dégradation plus profonde du fonctionnement d'ensemble du collectif de travail.

[Transition] L'importance de l'organisation du travail (rigidité, contraintes hiérarchiques excessives, interruptions fréquentes et imprévues, manque de moyens...), le rôle décisif du soutien social sur le lieu de travail sont des éléments à prendre en compte dans le management des équipes.

La prise en compte de ces aspects permet la mise en place de politiques de prévention des risques psychosociaux, abordant les risques organisationnels et intégrant la dimension du collectif de travail, au même titre que les politiques de prévention des

risques infectieux par exemple. Dans ce contexte, comment le cadre peut-il agir sur le mode organisationnel et dans l'accompagnement de ses salariés de son équipe afin de prévenir les RPS voire de mettre en œuvre les autres niveaux de prévention décrits par l'auteur ?

## II. Un mode de management permettant la prévention et la prise en compte des RPS

### a. Prendre soin de son équipe

Par son expérience, le cadre est sensibilisé aux questions relatives à l'organisation du travail et à l'optimisation des situations de soins. Son savoir-faire se base sur l'observation, la réflexion et l'échange, et son savoir-être sont basés sur l'amélioration des conditions de travail. La qualité, rapportée aux situations de soin, et donc à une donnée immatérielle et profondément humaine, est d'une nature particulière. Cette qualité nécessite un cheminement, par lequel est passé le cadre de santé qui choisit à son tour d'accompagner une équipe confrontée aux insatisfactions liées aux situations de soins *[prenez un exemple : un soignant, trop centré sur la réalisation des actes, préoccupé par le bon geste au détriment du ressenti des patients, risque d'être insatisfait car il aura tendance à relier qualité avec excellence d'exécution]*. Le cadre doit permettre de dépasser progressivement la seule technicité des soins pour prendre en charge la personne soignée, en réalisant alors un soin plus global qui aide et respecte le patient. Le cadre va alors aider le soignant à passer de « faire des soins » à « prendre soin ». Le cadre de santé est celui qui peut aider à cette recherche de perfectibilité plutôt que de perfection autour de la qualité des soins. Amener les équipes sur ce terrain implique de réfléchir constamment avec elles sur la pratique des soins, dans la mesure où la qualité des soins ne peut pas s'observer objectivement à partir des seuls actes de soins, mais en tenant compte du contexte *[donnez un exemple : le cadre de santé peut partir de l'existant, de ce qu'il constate en matière d'indicateurs tant négatifs, comme le défaut de compétences de tel soignant au regard de la situation, que positifs comme l'implication ou le dynamisme d'un autre soignant. Ce début permet une première évaluation de la pratique soignante consistant à juger le soin porté aux personnes et à apprécier l'aide qui leur est apportée. En retour, les équipes expriment leurs vécus, leurs ressentis, leurs interrogations et leurs réflexions, et évaluent ainsi à leur tour la situation de soin]*. La complexité des situations professionnelles rencontrées dans les services de soins impose obligatoirement la prudence. Il convient pour le cadre de dégager un consensus face à une situation, qu'il soit d'ordre éthique (bien-être du patient et respect de sa volonté), que d'ordre organisationnel face à des pratiques parfois individualistes.

*[Prenez un autre exemple : la dignité de l'être humain]*. Considérer un patient, l'estimer, le respecter, ne va pas forcément de soi. Pour éviter la banalisation de l'être humain, c'est-à-dire son oubli au sein des pratiques du quotidien, le cadre de santé doit toujours être attentif à prendre en compte l'aspect singulier de chacun. Une vigilance de tous les instants est requise pour garantir et respecter le droit à la dignité, au respect, et à l'intégrité, ou encore les droits à l'information, l'expression et à la décision. Cet état d'esprit requiert un climat professionnel sain et apaisé, propice à une atmosphère de bien-être, de confiance et de construction. Le cadre de santé doit donc favoriser la pratique du débat par des temps de réflexion institutionnelle spécifiques où chacun pourra s'exprimer, revenir sur des situations vécues, partager ses points de vue, affiner

son sens critique, puis si possible rompre avec les habitudes. Ce travail de réflexion éthique doit agir sur les modalités organisationnelles, les manières d'être et de faire de chacun.

### **b. Accompagner les équipes**

Le cadre de santé peut aussi intervenir pour mettre en place ce qui permet d'optimiser les situations *[donnez des exemples : stimuler la créativité des agents ou leur permettre d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences par l'accès à la formation...]*. Le rôle de cadre nécessite de faire preuve de souplesse et de patience en soutenant et en accompagnant chaque agent à son rythme. Parfois, il doit adopter un positionnement d'autorité et de responsabilité dans le respect des règles déontologiques et professionnelles. Ce management au plus proche des agents est essentiel. Il donne une cohésion à l'équipe en la dotant de visions et de valeurs communes de travail, afin d'éviter toute incompréhension ou tout découragement en son sein. Il permet, de surcroît, d'être dans une démarche d'évolution positive allant vers la recherche du meilleur et du plus juste.

### **Conclusion**

Le cadre de santé est une personne qui unie et fédère, qui soutient et alimente la réflexion, qui explique les changements nécessaires, et qui, par ses interventions adaptées, contribue à améliorer la qualité des soins. Il s'agit de s'adresser à l'humain au travail et de lui porter une attention, non pas seulement pour qu'il prenne soin à son tour des patients, mais aussi parce qu'il mérite d'être estimé en tant qu'humain, et pas seulement pour son travail. Le cadre doit pouvoir garantir cette intelligence du singulier afin de renforcer la solidarité d'équipe et l'implication de ceux qui œuvrent pour donner des soins. Ce cadre de travail apaisé et bienveillant doit ainsi être propice au bien-être et à la réflexion gage de qualité.