



Morbihan

LA SANTE DES ENCADRANTS

25 juin 2019 -

Dr Bernard MORAT Médecin coordinateur du PÔLE QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

❖ La santé des encadrants

La place des managers : entre pressions et résistances



MANAGER !!!

❖ La santé des encadrants

Une problématique particulière due à la combinaison

- des risques encourus en tant qu'agent, à titre personnel
- des risques liés à l'encadrement d'un groupe humain au travail

Une évolution rapide de l'environnement économique dans le privé

Une évolution de l'environnement de travail dans le secteur public

Un changement de perception du rôle de la fonction publique

Une arrivée croissante d'agents en contrat dans la FPT

Alors que dans le privé la situation semble s'améliorer aujourd'hui,
la situation se dégrade dans la Fonction Publique Territoriale

❖ La santé des encadrants

- ❑ **Baromètre BEAT dans la FPT 2016**
- ❑ **40 %** des agents considéraient la QVT comme une action devant être prioritaire en 2016-2017
- ❑ **57%** des agents de catégorie C n'étaient pas satisfaits des relations avec leur hiérarchie (+ 7 points par rapport à 2015)
- ❑ **84 %** des agents de catégorie A étaient satisfaits des relations avec leur équipe.

Etude quantitative en ligne réalisée du 22 août au 12 septembre 2016 auprès de 5 902 agents de la fonction publique territoriale, parmi lesquels 2 106 agents de catégorie A, 1 925 agents de catégorie B et 1 871 agents de catégorie C.

Analyse de l'étude BEAT 2016⁽¹⁾

- Problème de **reconnaissance** du travail des agents par les élus
- Il y a urgence à ce que les employeurs territoriaux donnent du **sens** et fassent la pédagogie de leurs décisions politiques
- Manque de **reconnaissance des managers** vis-à-vis du travail des catégories C
- Il faut absolument s'orienter vers un **management** plus **participatif, bienveillant et équitable**

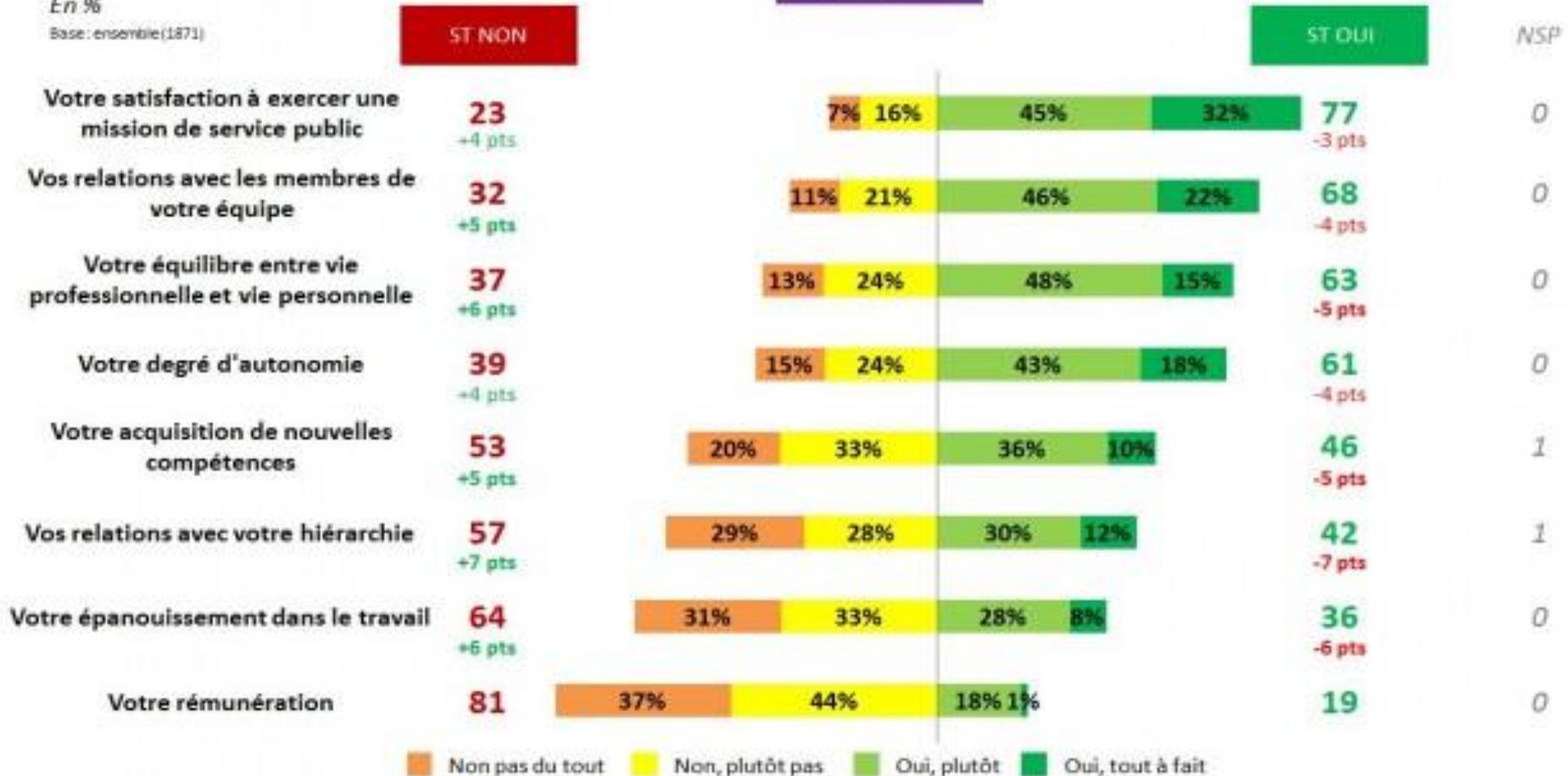
(1) Philippe Catta, expert en relations humaines, management et accompagnement du changement, cabinet CaTTalyse



Aujourd'hui, quel est votre niveau de satisfaction concernant :

Catégorie C

En %
Base : ensemble (1871)



❖ La santé des encadrants

« Il y a un décalage entre, d'un côté, les valeurs que les agents portent en eux et la volonté de bien faire, et, de l'autre, l'incapacité de traduire leurs aspirations en actes. C'est cet écart qui génère le plus de souffrance au travail »
estime Bruno Collignon.

❖ La santé des encadrants

- Enquête Cadremploi (2013) :
 - **75% des cadres enquêtés considéraient que l'ambiance dans leur entreprise s'était détériorée**, et dans la moitié des cas, **depuis plus d'un an**
 - 92% des cadres constatant une dégradation de l'ambiance de travail, se disaient eux-mêmes stressés dans leur travail
 - 88% le vivaient mal ou très mal

(1) Enquête de Cadremploi (Le stress au travail, 2013)
www.cadremploi.fr/editorial/fileadmin/images/1.actualites/actus/novembre/Enquetelestressautravail_Octobre_2013

❖ La santé des encadrants

- D'après une enquête de l'Institut Think⁽¹⁾ (2014) :
 - 17% des employés français s'estimaient menacés par un épuisement professionnel extrême (burn-out)
 - Leur part grimpe à **24% chez les managers**
- Selon un sondage mené par le Cabinet Technologia⁽²⁾ :
 - 12,6% des actifs sondés semblaient sujets « à cette pathologie professionnelle caractérisée par un travail excessif et compulsif »
 - **19% des cadres** se disaient « soumis à un travail excessif et compulsif » contre seulement 6,8% des employés

(1) Enquête de l'institut Think pour le cabinet Great Place to Work (2014)

(2) Source Sondage du Cabinet Technologia auprès de 1000 actifs, (Janvier 2014)

La santé des encadrants

- **ENQUETE CEGOS 2018⁽¹⁾**
 - **74%** des salariés sont motivés par leur travail
 - **59%** d'entre eux subissent un stress régulier
 - **66%** des salariés se sentent écoutés et compris par leur manager (- 4 pts vs 2015)
 - **76%** des RRH estiment que les collaborateurs ont la possibilité de construire leur projet professionnel dans l'entreprise, mais...
 - Cela n'est vrai que pour **56% des salariés** et **65% des managers**

(1) Cette étude a été conduite en France aux mois de septembre et octobre 2018, auprès de 1160 personnes (700 salariés, 280 managers et 180 Directeurs ou Responsables des Ressources Humaines), travaillant tous dans des entreprises du secteur privé de plus de 100 salariés.

❖ La santé des encadrants

En 2007, le coût social du seul « job strain » en France était estimé a *minima* à environ **2 à 3 milliards d'euros**⁽¹⁾

Estimation 2018 (OMS) : 1320 Milliards € (395 MM € en Europe)

L'importance du **présentéisme** supérieure à celle de l'**absentéisme**

Une entreprise perd au moins 4000 € par salarié et par an en occultant le problème du stress⁽²⁾

Pour 1€ dépensé en prévention des RPS, 13,64 € de bénéfice économique net serait enregistré⁽³⁾

(1) **INRS et Arts et Métiers Paris Tech 2007**. Le cout du stress professionnel en France en 2007

(2) Etude sur le coût du stress au travail pour les entreprises flamandes. **2010** Dr Claudia Put. 2010

(3) **ANACT Sept 2014**. Calcul du coût du stress professionnel et des risques psychosociaux

❖ La santé des encadrants

- La Gazette 2015 – 2016 : « **RPS, la zone d’alerte est atteinte** »
« Les différentes études (...) d’évaluation des risques psychosociaux dans nos collectivités territoriales convergent de façon inquiétante :
 - le **sens du travail** est interrogé,
 - la **fierté d’œuvrer** à des missions d’intérêt général fait place à une sensation oppressante d’être submergé
 - des **critiques** ciblent les fonctionnaires (médias et sur les réseaux sociaux)
 - ...les **incertitudes** quant à la portée d’une révision du statut. Nous sommes éminemment en **zone d’alerte**
- Le fonctionnaire représente un coût avant d’être une ressource ; son travail devient une mission à optimiser ; la suppression de son poste est indispensable au rétablissement des grands équilibres financiers publics »

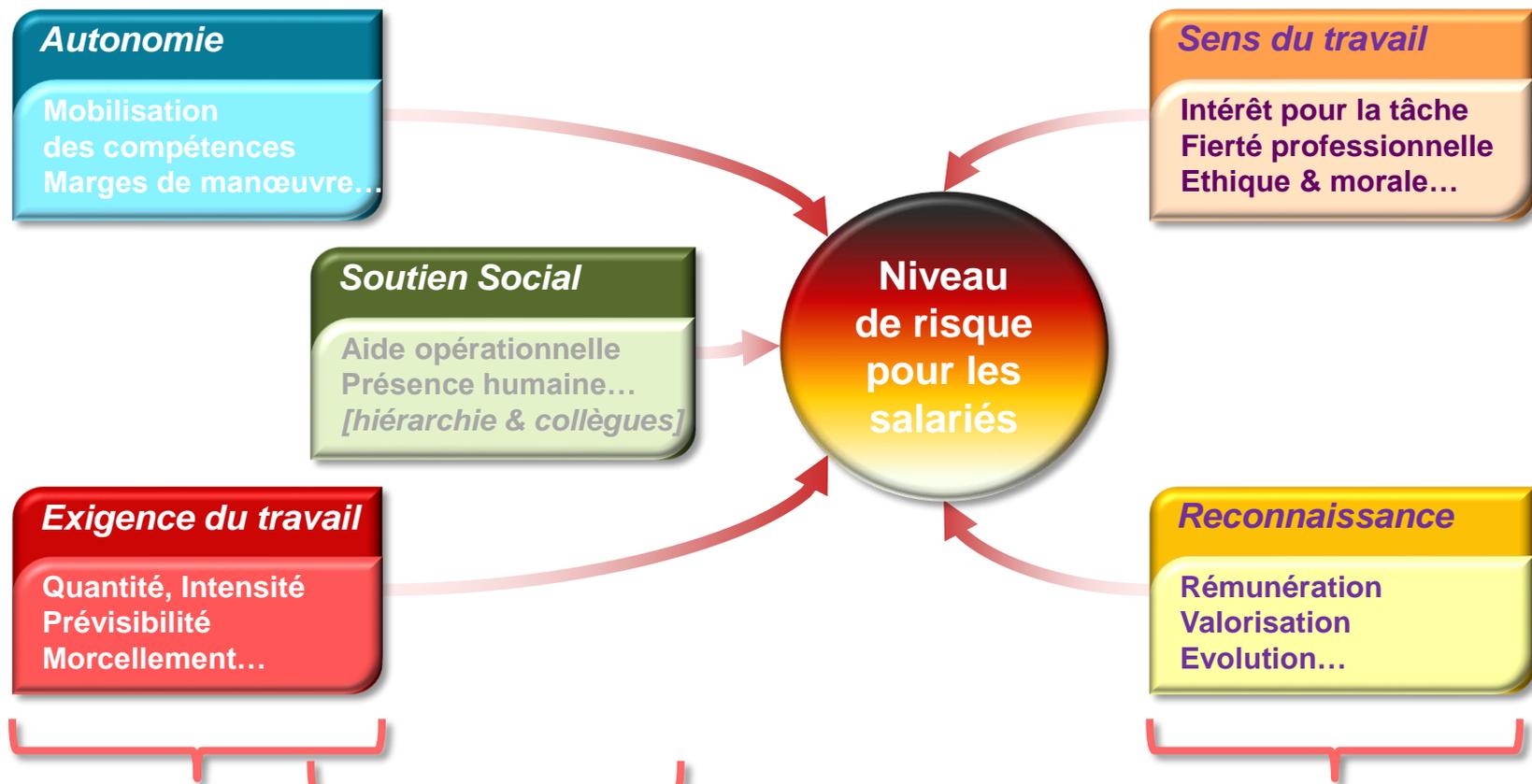
❖ La santé des encadrants

Diversité des contraintes :

- liées au secteur d'activité et à l'activité d'encadrement :
 - Contraintes horaires + continuité de service
 - Qualité des prestations techniques : réponse aux attentes et responsabilités en terme de sécurité
 - Activité(s) morcelée(s)
 - Tensions et contradictions (équipe, hiérarchie, élus...)
 - ...

- Contraintes de l'environnement :
 - Pression des urgences et des objectifs
 - Conditions de travail dégradées, réduction des moyens
 - Gestion, planification, absences...
 - ...

Les modèles de Karasek, Siegrist et du Sens du travail



Une autonomie faible couplée à une exigence de travail forte peut générer du « travail tendu »...

... le soutien social peut compenser ce « travail tendu » ou l'aggraver en cas de manque de soutien.

Quelle est la valeur de la reconnaissance au regard des efforts consentis ?



Morbihan

Mécanismes du Stress



« Un **état de stress** survient lorsqu'il y a **déséquilibre** entre la perception qu'une personne a des **contraintes** que lui impose son environnement professionnel et la perception qu'elle a de ses propres **ressources** pour y faire face »

Agence Européenne pour la sécurité et la santé au travail, Bilbao



Il ne faut pas parler de « bon stress » car quelque soit la situation, le stress engendre des effets sur la santé



Mécanismes du Stress

- Il faut distinguer stress aigu et stress chronique :
 - Le stress aigu apparait de façon discontinue
 - ❖ Réaction plus ou moins forte et de courte durée
 - ❖ Evénement stressant traité par le cerveau antérieur
 - ❖ Effets, plutôt émotionnels et physiques, brefs
 - ❖ Retour à la normale avec apaisement des symptômes
 - Le stress chronique ou « état de stress chronique » (continu)
 - ❖ Provoqué par des stimulations stressantes nombreuses, répétées, multiples et par l'absence de moyen pour y faire face
 - ❖ Le cerveau antérieur ne peut plus répondre à la demande
 - ❖ Le cerveau postérieur prend le relais (modalités de réponses plus archaïques)
 - ❖ Effets délétères sur la santé +++ (physique et psychique)
 - ❖ Liés au nombre de stimuli stressants, à leur répétition, à leur durée, à l'absence de moyens d'y faire face
 - ❖ Le retour à la normale peut être très long et les effets sur la santé peuvent être irréversibles

Conséquence du stress sur la santé

Premier niveau d'atteinte



Physique

- Troubles du sommeil, douleurs, augmentation de la fréquence cardiaque, hausse de tension ...

Emotionnels

- Angoisse, excitation, sensation de mal-être, irritabilité...



Intellectuels

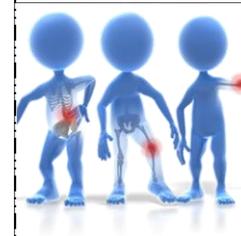
- Perturbation de la concentration, difficultés à prendre des initiatives...

Comportementaux

- Conduites addictives (anxiolytiques, alcool...), troubles alimentaires, prises d'excitants (café, tabac...) ..., comportements violents voir agressifs, repli sur soi et difficultés à coopérer



Deuxième niveau d'atteinte



Différentes pathologies plus ou moins réversibles

- Obésité, diabète, ulcères, colites
- TMS
- Troubles anxio-dépressifs
- Epuisement professionnel
- ...

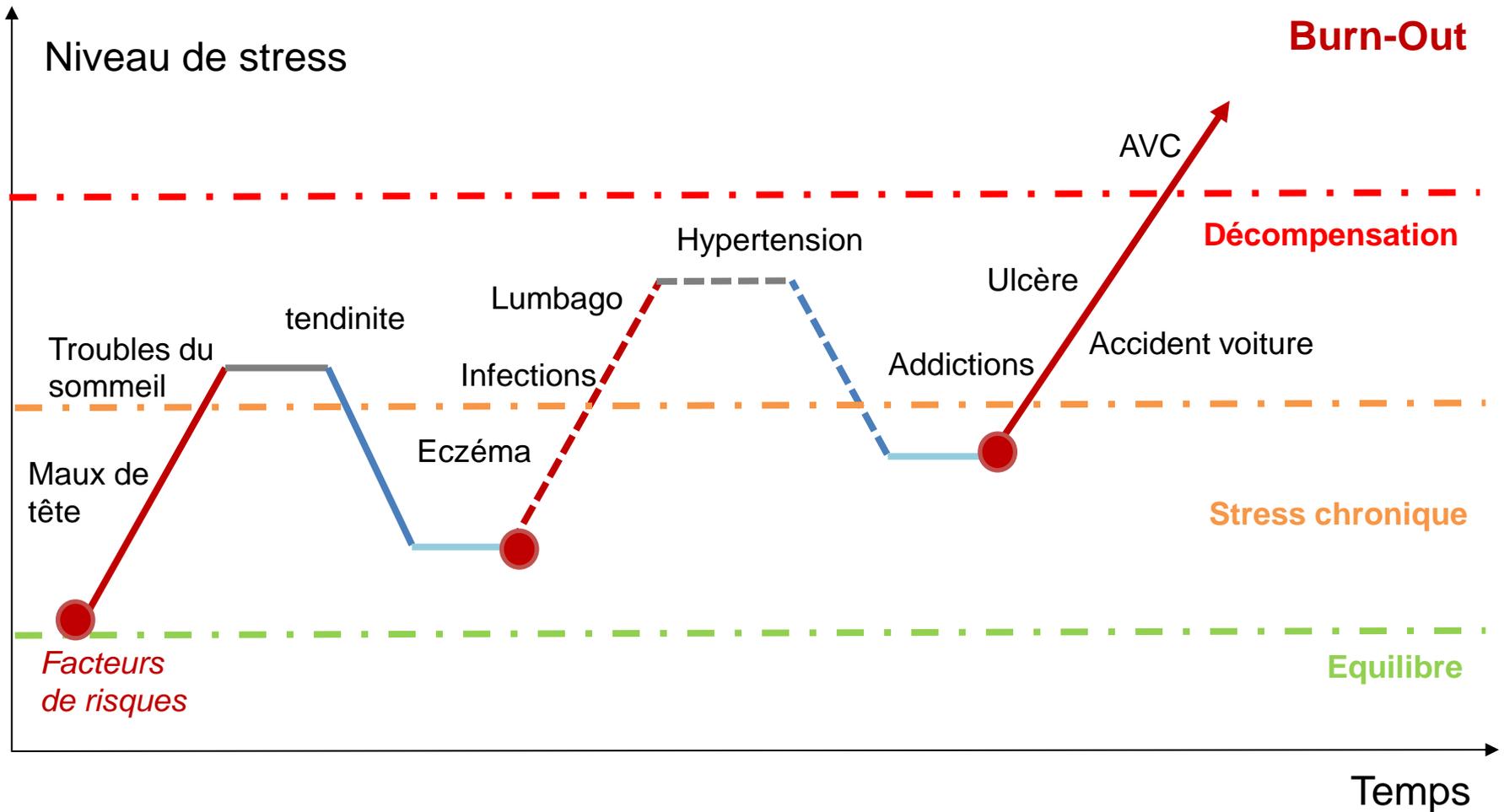


Incapacité permanente et mortalité prématurée

- TMS
- Problèmes cardio-vasculaires
- Accident de la route
- Tentative de suicide ou suicide
- ...



Santé : les signes d'alerte



❖ La santé des encadrants

- Que faire en pratique ?
 - Pour moi en tant qu'agent de la FPT
 - Prendre conscience de mon niveau de stress (oser)
 - En rechercher les causes professionnelles
 - Chercher des solutions réalistes
 - En parler à ma hiérarchie (N+1, RRH, Maire, Direction...)
 - Penser à l'infirmière du travail ou au médecin de prévention
 - Pour mon équipe et mes collègues
 - Prendre conscience du niveau de stress de mes collaborateurs
 - En chercher les causes professionnelles
 - Chercher des solutions réalistes
 - En parler à ma hiérarchie, demander une aide
 - Appeler le Pôle QVT du Centre de Gestion 56

❖ La santé des encadrants

MERCI DE VOTRE ATTENTION



○ Prise de conscience des gouvernements :

- Accord cadre européen contre le stress (08/10/2004), accords nationaux (07/2008-03/2010)
- Plan Santé au travail 2005-2009 / 2010-2014
- Demande du Ministère du travail : rapport Nasse-Légeron (mars 2008)
 - Collège d'expertise Gollac sur le suivi des risques psychosociaux au travail → rapport final (avril 2011)

<http://www.college-risquespsychosociaux-travail.fr/site/Rapport-College-SRPST.pdf>

ANNEXE 2 Définition des RPS

- Les **risques psychosociaux (RPS)** sont définis comme étant des « 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 »

Collège d'expertise Gollac
- Ils se définissent comme la probabilité d'apparition de troubles **tant individuels que collectifs** ayant pour origine l'environnement professionnel.