

COMITE REGIONAL DU TRAVAIL SOCIAL



**COMMENT PREVENIR L'USURE PROFESSIONNELLE DES
TRAVAILLEURS SOCIAUX
GRACE AU PARTENARIAT ENTRE
REPRESENTANTS DES SALARIES ET DES EMPLOYEURS,
POUVOIRS PUBLICS ET CENTRES DE FORMATION?**

*AVIS DIAGNOSTIQUE ET PROSPECTIF
DU COMITE REGIONAL DU TRAVAIL SOCIAL DE BRETAGNE*

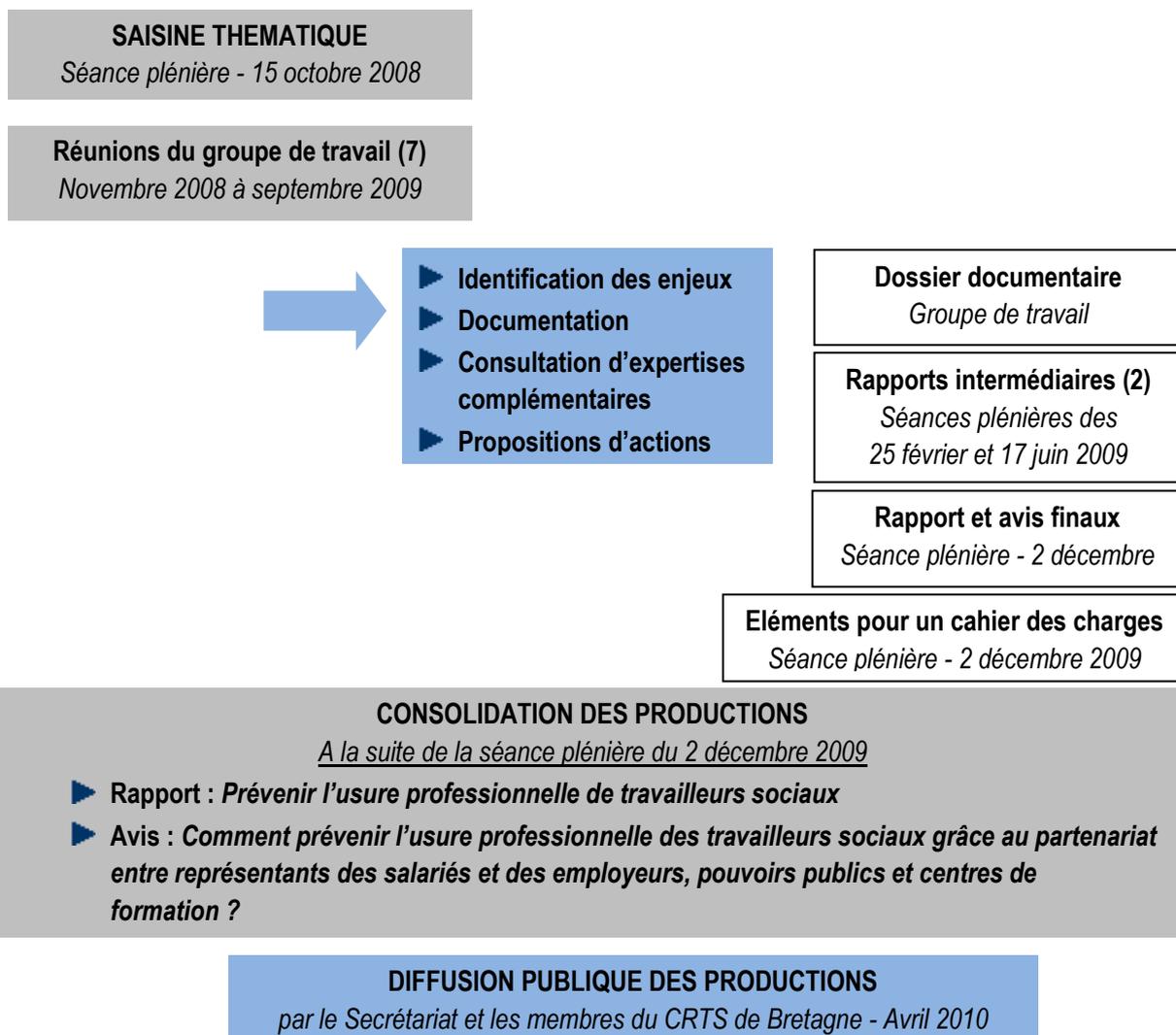
Février 2010

SOMMAIRE

1. Méthodologie	3
1.1 Processus de production	3
1.2 Composition du groupe de travail	4
2. Définition	4
3. Causes repérées	5
4. Actions proposées aux membres du CRTS	6
4.1 Sensibiliser et former a la prévention des risques psycho-sociaux	6
4.2 Favoriser l'interconnaissance et la gestion des trajectoires professionnelles	8
4.3 Mutualiser outils et ressources	9
4.4 Vers une stratégie régionale	10

1. METHODOLOGIE

1.1 PROCESSUS DE PRODUCTION



1.2 COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL

Le groupe de travail volontaire se compose de membres du CRTS de Bretagne représentant les organisations suivantes :

- Association du service à domicile, du service à la personne (ADMR)
- ARCADES Formation – GIRFAS Bretagne
- Centre hospitalier Guillaume Régnier - Rennes
- Union régionale Santé sociaux de la Confédération française démocratique du travail (CFDT)
- Union régionale Bretagne de la Confédération française des travailleurs chrétiens (CFTC)
- Groupement des institutions médico-éducatives et sociales (GRIMES) - GIRFAS Bretagne
- Union nationale de l'aide, des soins et des services aux domiciles (UNA) Bretagne
- Union régionale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux (URIOPSS) Bretagne

Le processus de production a aussi pris appui sur des échanges avec des acteurs des organismes suivants :

- Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT)
- Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail (ARACT) Bretagne
- Contribuer à la promotion sociale (CLPS)
- Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT)
- Commission paritaire territoriale d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail dans les services aux personnes du bassin d'emploi de Rennes
- Conseil général des Côtes d'Armor (22)
- Caisse régionale d'assurance maladie (CRAM) de Bretagne
- Ecole nationale d'application des cadres territoriaux (ENACT)
- Fédération nationale des associations d'accueil et de réinsertion sociale (FNARS) Bretagne
- IRTS de Bretagne
- Organisme veillant à la mise en œuvre de l'accord de branche pour d'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (OETH)
- Direction interrégionale Grand Ouest de la Protection judiciaire de la jeunesse
- UNIFAF Bretagne
- Université Lyon II, Observatoire national des pratiques en santé mentale et précarité (ONSMP)
- UNIFORMATION
- Ville de Rennes

Animation du processus de production et rédaction :

Claire d'Hennezel, chargée de mission du CRTS de Bretagne.

2. DEFINITION¹

L'usure professionnelle des travailleurs sociaux peut-être décrite comme un syndrome relationnel en trois dimensions: épuisement émotionnel (sentiment de ne plus rien avoir à donner), déshumanisation de la relation à l'utilisateur, diminution de l'accomplissement personnel². L'usure professionnelle peut aboutir à l'épuisement professionnel ou burn-out, comprenant successivement une phase d'investissement, une phase d'évitement, une phase d'apathie et enfin une phase d'apathie avec frustration chronique à l'origine de différentes formes de distanciation vis-à-vis de l'utilisateur³. Ces manifestations font aussi de l'usure professionnelle un enjeu pour la qualité et pour la bientraitance.

Le CRTS de Bretagne choisit de ne pas distinguer ici l'usure professionnelle des notions associées telles que l'épuisement, le stress, le burn-out, la fatigue, etc. La définition de la « charge mentale » doit en effet être menée au sein de chaque structure en fonction de ses spécificités⁴. Ces notions pourront aussi être distinguées au vu d'un travail de recherche.

Le CRTS de Bretagne considère ici l'usure comme **une problématique multifactorielle** qui, quelles qu'en soient les manifestations, invite à combiner **des actions de prévention primaire, secondaire et tertiaire**⁵. Il présente donc un ensemble de leviers de prévention qui peuvent influencer sur les différentes formes d'usure.

L'examen ci-après de plusieurs causes d'usure professionnelle des travailleurs sociaux permet de préciser l'angle de travail du CRTS de Bretagne sur cette problématique.

3. CAUSES REPEREES

L'usure professionnelle peut résulter de la présence de plusieurs formes de risques : risque de troubles musculo-squelettiques (TMS), risques biologiques, risques psychosociaux (RPS)⁶. L'ensemble de ces risques peut être prévenu par des actions de prévention ayant trait aux conditions de travail. **L'usure liée aux risques psychosociaux (RPS) s'avère prioritaire car sa prise en charge par les organisations semble, à l'heure actuelle, plus complexe et plus limitée que celle des autres familles de risques.**

Complétant ces trois familles de risques (TMS, biologique, RPS) liés à l'organisation du travail, les spécificités des métiers du travail social invitent à considérer des facteurs à l'échelle :

- **individuelle** (par exemple : le travail relationnel sollicite les compétences et capacités personnelles. Il implique investissement, disponibilité, capacité d'empathie face à des situations humaines et sociales difficiles. La trajectoire professionnelle de l'individu avant d'appartenir à l'organisation est aussi un facteur de risque).
- **interpersonnelle et interprofessionnelle** (par exemple : le manque de reconnaissance de la part des usagers, des aidants, des pairs, de l'encadrement, l'érosion des représentations des métiers)

¹ Pour comprendre les enjeux entourant la définition de l'usure professionnelle, on se reportera au rapport du CRTS *Prévenir l'usure professionnelle des travailleurs sociaux* (février 2010).

² Christina Maslach et Susan Johnson, 1981

³ Ph. Colombat et al., 2001

⁴ B. Ravon et al. (2009) remarquent qu'il faut distinguer l'usure du discours sur le sentiment d'être usé. Ce discours peut aussi être une stratégie identitaire pour surmonter les épreuves inhérentes aux métiers et pour appartenir à une équipe professionnelle. Il n'est donc pas forcément un indice d'usure professionnelle et il ne témoigne pas, en général, d'une perte d'intérêt pour l'utilisateur. Il peut cependant aussi avoir un impact sur la relation avec l'utilisateur et aboutir à un découragement ou à un désinvestissement du professionnel. Cette perception serait plus généralisée que l'usure aboutissant à une détérioration du lien avec l'utilisateur. Elle fait partie de la problématique traitée par le CRTS.

⁵ On distingue prévention primaire (intervention en l'absence de symptôme), secondaire (intervention préventive lorsque des indicateurs précoces laissent supposer l'existence d'un risque), tertiaire (intervention en situation de crise).

⁶ Ces facteurs organisationnels ou psychosociaux susceptibles de générer des contraintes évoluent en même temps que le monde du travail. Ils peuvent être regroupés en cinq grandes catégories : la situation macro-économique; les évolutions sociologiques; l'organisation du travail et/ou la gestion des ressources humaines; la qualité des relations de travail; l'environnement matériel (D. Chouanière, 2006, INRS).

- **au sein de l'établissement ou service** (par exemple : l'organisation du travail - horaires atypiques, déplacements, isolement, chronicisation des tâches- ; la routinisation du travail -ancienneté, répétition des tâches, pratiques insuffisamment analysées-).
- **entre établissement ou service et politiques publiques** (par exemple : l'écart entre la mission confiée par l'institution et les conditions de mise en œuvre, qui peut renvoyer à des injonctions paradoxales en termes d'outils, de compétences, de ressources; la perception de contradictions entre l'évolution des politiques publiques et celle des problématiques sociales ; l'absence d'un vocabulaire commun...).

Le CRTS de Bretagne a tenté de prendre en compte cette multiplicité de facteurs pour proposer de privilégier des stratégies préventives plutôt que curatives ou centrées uniquement sur l'individu. Les diverses facettes de ces risques psycho-sociaux exigent d'interroger les relations entre le professionnel et son environnement de travail au sens large.

4. ACTIONS PROPOSEES AUX MEMBRES DU CRTS

Les propositions présentées ci-dessous n'épuisent pas le champ des stratégies de prévention possibles. L'avis tient en effet compte des capacités de mobilisation envisageables pour les membres du CRTS de Bretagne.

Il est à noter que **des avancées notables sont repérées en matière de prévention au cours des dernières années**, par exemple : création du droit individuel à la formation, de la validation des acquis de l'expérience, reconnaissance du salarié comme acteur de son parcours professionnel, lois sur la formation professionnelle tout au long de la vie, sur le congé individuel de formation... Le contexte réglementaire a aussi évolué avec les lois du 2 janvier 2002 portant rénovation de l'action sociale et médico-sociale, la loi du 11 février 2005 sur le handicap, la loi HPST du 22 juillet 2009. **Le CRTS observe toutefois qu'un accompagnement territorial est nécessaire pour que ces évolutions trouvent un écho positif dans le quotidien des professionnels et des usagers.**

C'est le sens des actions faites dans cet avis pour :

1. **Sensibiliser et former à la prévention des risques psycho-sociaux (RPS)**
2. **Favoriser l'interconnaissance et la gestion des trajectoires professionnelles**
3. **Mutualiser outils et ressources.**

Les actions proposées ci-après doivent mobiliser les membres, qui pourront les décliner au sein de leurs organisations respectives. Le Secrétariat du CRTS de Bretagne accompagnera le lancement de la stratégie régionale présentée en conclusion.

4.1 SENSIBILISER ET FORMER A LA PREVENTION DES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX

► Prendre appui sur l'expérience des rencontres de supervision / d'analyse de pratiques

Le management doit instaurer analyse de pratiques et temps d'échange sur les pratiques : entre pairs, entre catégories de professionnels, entre professionnels et niveaux d'encadrement, entre professionnels et usagers. Ces rencontres, en misant sur le renforcement des compétences au quotidien par l'existence d'espaces de réflexion continue, peuvent avoir un impact indirect sur :

- les acteurs (transmission/production de savoirs et de compétences, construction d'une identité professionnelle),

- les activités (création de règles d'exercice de ces activités, reconnaissance sociale de leur utilité, construction de programmes de formation à ces activités),
- l'organisation (formalisation de règles de gestion, construction d'un discours sur l'organisation⁷),
- le bien-être de l'utilisateur.

Ces rencontres ne doivent toutefois pas être envisagées comme un mécanisme de compensation des défaillances dans l'organisation du travail et dans les relations entre professionnels et encadrement ("effet déversoir").

► **Vers des temps d'échange intégrés aux méthodes de management**

L'association d'expertises extérieures et l'accompagnement par la recherche peut être un détour utile pour aider l'organisation à mieux s'appuyer sur ses propres ressources. L'encadrement peut s'appuyer à la fois sur les mécanismes de supervision en place et sur des « espaces d'échange » intégrés aux méthodes de management. En s'appuyant sur les ressources de l'organisation plutôt que sur l'externalisation des difficultés, la mise en place de temps d'échange permet de prévenir la souffrance au travail de manière systémique, en favorisant :

- une communication ascendante et descendante plus fluide au sein des équipes et entre les équipes et les usagers
- l'interconnaissance et la complémentarité entre les différents professionnels d'une organisation, encadrement inclus
- une réflexion continue sur les pratiques, l'organisation du travail, la participation de l'ensemble des parties prenantes.

► **PROPOSITIONS D' ACTIONS**

L'ANALYSE DE PRATIQUES ET SA PRISE EN COMPTE DANS L'ORGANISATION DU TRAVAIL

- 1. Instaurer des temps de dialogue dans les équipes, entre équipes et usagers, entre professionnels de terrain et niveaux d'encadrement.** Préciser les objectifs distincts mais complémentaires de différents temps d'échange horizontaux et verticaux ménagés dans l'organisation du travail et communiquer sur ces finalités : l'échange portant sur l'organisation se distingue de l'analyse de pratiques mais se trouve renforcée par l'existence de ces rencontres portant sur les pratiques. Il est proposé, par exemple, de considérer l'analyse de pratiques comme un temps de formation pour pouvoir :
 - Dégager du temps inclus dans les quotas d'heures de formation pour des analyses de pratiques, animées par des professionnels extérieurs et compétents qui reprendraient ensuite avec l'encadrement ce qu'il est nécessaire d'écouter des difficultés au quotidien rencontrées par les agents (animateur identique pour les différents niveaux, terrain et encadrement intermédiaire, et extérieur à l'établissement ou service).
 - Mutualiser ces temps d'analyse avec des établissements plus petits et partenaires afin de créer les conditions d'un partage d'expériences et de points de vue.
 - Y apporter, de la part de l'encadrement, une attention continue.
- 2. Favoriser la prise compte du temps nécessaire** à l'échange sur les pratiques (pouvoirs publics, notamment CRAM et CG, avec l'appui des branches professionnelles).

⁷ Wittorski, voir le rapport du CRTS.

UN MANAGEMENT PARTICIPATIF PREVENTIF

3. **S'appuyer sur l'identification des facteurs de risque propres à l'établissement ou service pour bâtir le plan de formation.** Prévoir des temps d'échange sur les pratiques d'encadrement. Mobiliser des financements de temps de formation pour les personnels employés à temps partiel par les associations du secteur d'aide à la personne (rémunération horaire) afin de permettre ces rencontres avec des personnels mieux formés en formation initiale.
4. **Préciser les modalités de prise en compte par l'encadrement** des éléments clés émergeant de l'échange sur les pratiques entre pairs. Définir les modalités de prise en compte de ces échanges dans l'évolution du projet d'établissement ou de service.
5. **Expliciter la nécessité d'adapter l'organisation du travail** pour prévenir les risques psychosociaux auprès des associations gestionnaires, des fédérations associatives, des élus locaux, des assemblées départementales (exemples de ressources: CRAM, INRS, ARACT, Médecine du travail, branches professionnelles).
6. **Former l'encadrement (formation initiale et continue) à la prévention des RPS** par la prise en compte de cet enjeu dans la gestion des ressources humaines et l'organisation du travail.

LA FORMATION ET LA SENSIBILISATION

7. **Introduire une sensibilisation aux RPS⁸ dans les formations initiales et continues** de tous niveaux:
 - leur identification,
 - la nécessité de stratégies préventives,
 - la prévention par l'organisation du travail et par des méthodes de management adossées au développement de temps d'échange,
 - l'identification des personnes ressources au sein de l'organisation.
8. **Sensibiliser et former les membres des CHSCT** aux stratégies préventives, à l'identification des ressources disponibles pour le salarié⁹, à la définition de la « charge mentale ».
9. **En l'absence de CHSCT, sensibiliser le management des plus petites structures** aux méthodes d'évaluation de la "charge mentale" et à la prévention des RPS, par exemple en investissant les rencontres organisées par les organismes fédératifs. Solliciter pour cela l'appui des branches professionnelles.

4.2 FAVORISER L'INTERCONNAISSANCE ET LA GESTION DES TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES

L'interconnaissance favorise les mobilités professionnelles et permet de mieux travailler en équipe avec des professionnels de différents horizons.

PROPOSITIONS D' ACTIONS

LA FORMATION

10. **Prévoir des modules transversaux** (pour les métiers de niveaux identiques et différents) pour multiplier les passerelles entre filières dans les formations initiales et continues, tout en précisant les

⁸ La DRASS peut avoir un poids pour une adaptation des formations ne remettant pas en cause les référentiels métiers.

⁹ Les organisations syndicales peuvent jouer ce rôle.

spécificités et champs de compétences respectifs. Mettre en avant la complémentarité des métiers dans un ouvrage, avec l'appui de chercheurs. Favoriser la VAE.

LA SENSIBILISATION

11. **Prévoir une journée régionale annuelle de sensibilisation aux possibilités d'évolution de carrière** pour aider les professionnels de tous niveaux à s'inscrire dans un projet professionnel : mettre en avant les perspectives d'évolution entre métiers (passerelles entre formations), entre secteurs, entre publics d'usagers. Favoriser les rapprochements entre secteur public et privé associatif tout en sécurisant les parcours.
12. **Promouvoir des méthodes d'accompagnement et d'intégration des professionnels travaillant auprès de nouveaux publics** (par les pairs par exemple).

LES MOBILITES

13. **Faciliter les mobilités inter-organisationnelles et entre établissements et associations**, sur une base volontaire. Les audits de carrière et de formation peuvent favoriser la mobilité. On peut aussi créer des "bourses d'échange" de ressources humaines.

4.3 MUTUALISER OUTILS ET RESSOURCES

► PROPOSITIONS D' ACTIONS

14. **Organiser la veille des ressources et outils identifiés pour l'accompagnement des structures et la veille des ressources des acteurs du CRTS** sur l'usure professionnelle (sites internet, productions), la veille sur les expérimentations visant à la mutualisation des ressources humaines, au développement conjoint d'avantages sociaux, etc.
15. **Recenser et diffuser l'offre de formation et développer des modules de formation continue sur les méthodes d'accompagnement**, pour soutenir et encourager la formation des employeurs, salariés, élus locaux, élus associatifs, bénévoles.
16. **Présenter dans une journée d'échange des exemples porteurs de GPEC et de démarches qualité¹⁰.**
17. **Palier les différentiels de taille entre structures pour donner la capacité au plus grand nombre de mettre en œuvre des actions de prévention primaire**, en soutenant :
 - la mutualisation des ressources humaines (par exemple, favoriser les groupes de supervision inter-réseaux voire inter-branches comme formes innovantes de rencontres de supervision, partager les ressources pour les recrutements, démarches qualité, GPEC, etc.),
 - le développement de dynamiques et de projets communs,
 - le développement des groupements d'employeurs¹¹ afin de:
 - mobiliser le professionnel sur la dynamique de son parcours professionnel
 - favoriser la mobilité dans et entre les structures
 - faciliter le dialogue au sein des structures et entre structures,
 - sensibiliser les professionnels aux perspectives de mobilité entre établissements.

¹⁰ Par exemple : l'enquête emploi réalisée en 2007 par UNIFAF est un outil essentiel pour connaître les besoins en formation.

¹¹ Se référer à l'exemple du conseil général du Finistère.

18. **Inscrire dans les schémas territoriaux la recherche d'amélioration des conditions de travail** et évaluer la portée des actions entreprises dans ce sens, par les établissements et services et par les pouvoirs publics. Sensibiliser, pour le secteur médico-social, l'Agence régionale de santé.

4.4 VERS UNE STRATEGIE REGIONALE

L'ensemble de ces actions se conçoit tous secteurs confondus. Les suggestions sur les partenaires à associer ne sont pas exhaustives.

- ⇒ Sensibiliser et responsabiliser les institutions sociales et médico-sociales, publiques, associatives, mutualistes et coopératives. Inscrire pleinement la problématique dans les démarches d'évaluation des politiques publiques et des établissements et services.
- ⇒ Accompagner un réseau d'institutions sociales et médicosociales souhaitant déposer une demande commune d'accompagnement pour l'amélioration des conditions de travail, par exemple auprès de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) au titre du Fonds d'amélioration des conditions de travail (FACT).
- ⇒ Construire avec les CPNE des branches concernées, les OPCA, le CNFPT, le projet de journée intersectoriel et croisant les regards des différents niveaux de professionnels portant sur :
 - des conditions de réussite pour un management misant sur les temps d'échange¹² et des expériences significatives de rencontres de supervision (type d'établissement ou service et de hiérarchies, parties prenantes, objectifs, prise en compte dans l'évolution du projet d'établissement...)
 - des possibilités d'évolution de carrière (incluant la VAE)
 - des conditions de réussite de la mise en œuvre de la GPEC et de démarches qualité.Elaborer, suite à ces rencontres régionales, des ressources pédagogiques et des outils de sensibilisation (films, actes...) et les mutualiser.
- ⇒ Accompagner l'actualisation du document unique obligatoire par la mise en place à titre expérimental de modules de formation interbranches destinés aux différents niveaux d'encadrement¹³. Développer la VAE (prise en compte par le secteur public, mutualisation, co-financement).

¹² Propositions du groupe de travail à retenir : « inclure dans le public cible et les panélistes : organismes de formation, bénévoles, administrateurs, élus associatifs, salariés et cadres ; repérer ce qui, dans la formation initiale et continue, relève de la pratique de supervision en lien avec le management. Le groupe de travail a effectué un premier repérage dans ce sens ».

¹³ Voir en annexe : propositions pour un cahier des charges.