

INSTITUT THÉRAPEUTIQUE ÉDUCATIF ET PÉDAGOGIQUE (ITEP) ET RISQUE PSYCHOSOCIAL

Michèle ROURE, médecin du travail

ITEP

M. Le Directeur

Monsieur,

Le courrier de ce jour constitue une mise à jour de la fiche d'entreprise que vous a transmise mon prédécesseur peu de temps avant son départ et doit donc être conservé dans les mêmes conditions.

Dès 2008, j'ai été amenée à prononcer une inaptitude définitive au poste de travail, pour atteinte à la santé, essentiellement liée au travail et à l'organisation du travail, pour un chef de service que je connaissais de longue date M. Christophe D...

Depuis j'ai reçu à plusieurs reprises des salariés au retour de congés maladie, à la demande des médecins conseils des CPAM, à la demande des médecins traitants mais aussi en visite spontanée. J'ai reçu d'autres salariés qui, partant en retraite après arrêt maladie prolongé ou après démission, souhaitaient me faire part des problèmes de travail rencontrés

Je reviendrai donc dans ce courrier sur **le risque psychosocial et sa prévention nécessaire**, risque que j'avais déjà évoqué avec vous oralement lors de ma visite de l'ITEP, et qui, avec le risque routier constituaient les risques principaux d'atteinte à la santé pour tous les salariés. À ces deux risques, il convient d'ajouter le risque ostéoarticulaire (TMS) pour les mairesses de maison, les agents d'entretien, le cuisinier.

Je m'appuierai sur le rapport d'expertise sur le suivi des RPS au travail, faisant suite à la demande du minis-

tre du travail, de l'emploi et de la santé, pour montrer comment les changements d'organisation récents de l'ITEP avec un management autoritaire ont pu dégrader la santé des salariés alors **que les mêmes changements d'organisation auraient pu être des facteurs de santé pour les salariés, car susceptibles de favoriser l'acquisition de nouvelles compétences, de favoriser des discussions sur les pratiques professionnelles dans le cadre d'un projet collectif.**

À noter, que les salariés que j'ai reçus étaient le plus souvent des salariés très expérimentés et très investis dans leur travail. J'ai aussi été la destinataire du courrier de démission de M^{me} C..., secrétaire de direction depuis de longues années dans l'établissement

Rappel (extrait du rapport GOLLAC) :

« Les risques psychosociaux au travail sont les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental. Ce sont les facteurs (organisationnels, relationnels et individuels) qui sont psychosociaux. Les troubles de santé occasionnés peuvent être mentaux, sociaux, mais aussi physiques. »

« Les facteurs psychosociaux de risque au travail mis en évidence par la littérature scientifique peuvent être regroupés autour de six axes. Ils sont relatifs à l'intensité du travail et au temps de travail, aux exigences émotionnelles, à une autonomie insuffisante, à la mauvaise qualité des rapports sociaux au travail, aux conflits de valeurs et à l'insécurité de la situation de travail.

La mesure de l'intensité du travail et du temps de travail englobe les notions de « demande psychologique » (opérationnalisée par le questionnaire de Karasek) et « d'effort » (opérationnalisée par le questionnaire de Siegrist). L'intensité et la complexité du travail dépendent des contraintes de rythme, de l'existence d'objectifs irréalistes ou flous, des exigences de polyvalence, des responsabilités, d'éventuelles instructions contradictoires, des interruptions d'activités non préparées et de l'exigence de compétences élevées. Le temps de travail influe sur la santé et le bien-être par sa durée et son organisation.

Les exigences émotionnelles sont liées à la nécessité de maîtriser et façonner ses propres émotions, afin notamment de maîtriser et façonner celles ressenties par les personnes avec qui on interagit lors du travail. Devoir cacher ses émotions est également exigeant.

L'autonomie au travail désigne la possibilité pour le travailleur d'être acteur dans son travail, dans sa participation à la production de richesses et dans la conduite de sa vie professionnelle. Comme la « latitude décisionnelle » du questionnaire de Karasek, elle inclut non seulement les marges de manœuvre, mais aussi la participation aux décisions ainsi que l'utilisation et le développement des compétences. La notion d'autonomie comprend l'idée de se développer au travail et d'y prendre du plaisir.

Les rapports sociaux au travail sont les rapports entre travailleurs ainsi que ceux entre le travailleur et l'organisation qui l'emploie. Ces rapports sociaux doivent être examinés en lien avec les concepts d'intégration (au sens sociologique), de justice et de reconnaissance. Ils ont fait l'objet de modélisations partielles, dont les mieux validées sont le « soutien social » (modèle de Karasek et Theorell), « l'équilibre effort-récompense » (modèle de Siegrist) et la « justice organisationnelle ».

Les rapports sociaux à prendre en compte comprennent les relations avec les collègues, les relations avec la hiérarchie, la rémunération, les perspectives de carrière, l'adéquation de la tâche à la personne, les procédures d'évaluation du travail, l'attention portée au bien-être des travailleurs. Les pathologies des rapports sociaux comme le harcèlement moral, doivent être prises en compte.

Une souffrance éthique est ressentie par une personne à qui on demande d'agir en opposition avec ses valeurs professionnelles, sociales ou personnelles. Le conflit de valeurs peut venir de ce que le but du travail ou ses effets secondaires heurtent les convictions du travailleur, ou bien du fait qu'il doit travailler d'une façon non conforme à sa conscience professionnelle.

L'insécurité de la situation de travail comprend l'insécurité socio-économique et le risque de changement non maîtrisé de la tâche et des conditions de travail. L'insécurité socio-économique peut provenir du risque de perdre son emploi, du risque de voir baisser le revenu qu'on en tire ou du risque de ne pas bénéficier d'un déroulement « normal » de sa carrière. Des conditions de travail non soutenables sont aussi génératrices d'insécurité. Des incertitudes susceptibles de créer une insécurité peuvent aussi porter sur l'avenir du métier ou l'évolution des conditions de travail. De telles craintes peuvent être motivées par l'expérience de changements incessants ou incompréhensibles. Tous ces risques existent aussi bien pour les travailleurs salariés que pour les travailleurs non salariés, bien qu'ils prennent des formes différentes.

Les entretiens en clinique médicale du travail menés avec les salariés reçus ces cinq dernières années mais beaucoup plus fréquemment cette année 2013 et en 2012 mettent en évidence chez des salariés expérimentés, très engagés dans le travail, différentes pathologies :

- des troubles anxio-dépressifs avec des manifestations somatiques type diarrhée motrice, douleur thoracique, crise d'urticaire ;
- apparition récente d'HTA nécessitant un traitement ;
- lombalgies chroniques ;
- états dépressifs ;
- insomnies.

Les problèmes d'organisation repérés

➤ *le mode d'évaluation* : toute manifestation de violence des enfants ou adolescents est reprochée aux éducateurs et considérée comme insuffisance professionnelle, alors qu'il s'agit d'une des manifestations justifiant l'orientation de ces enfants vers l'ITEP. Dans le travail éducatif, le travail est invisible, les difficultés et les échecs obligatoires devraient être discutés en équipe, pour construire des ressources ultérieures.

➤ *le défaut de formation* (qui correspond à un manque de soutien social) : alors que depuis le redéploiement, des adolescents et non plus seulement des enfants sont accueillis par la structure, aucune formation spécifique, malgré la demande formulée, n'a été proposée aux équipes, qui en pressentaient le besoin (dans le domaine en particulier de la sexualité des adolescents), ce à juste titre puisque des problèmes se sont posés. Un agent de service qui a demandé à avoir une formation de

maîtresse de maison n'a pas pu accéder à cette formation qui a été proposée à tous ses collègues.

➤ *Le mode de management* (rapports sociaux au travail)

♦ *INCERTITUDE* délibérément entretenue sur la réorganisation liée au redéploiement ; incertitude ne permettant pas de « penser une activité future probable », source de discussions collectives potentiellement enrichissantes et de nature à favoriser une meilleure prise en charge.

♦ *MANAGEMENT À LA MENACE, À LA DÉNIGRATION.* Les propos rapportés sont très violents « *je ne ferai pas de cadeau* », « *qu'est ce que vous avez dans la cervelle* ». Ce qui a été rapporté lors des entretiens de clinique médicale du travail est repris dans la lettre de démission de M^{me} C... : reproche et injonction envers les chefs de service avec atteinte à la santé des salariés concernés (aboutissant à une inaptitude médicale). « *Moins vous en savez, mieux ça vaut* », adressé à un chef de service reprenant après un arrêt maladie prolongé et qui doit recevoir des familles pour des orientations.

♦ *CLIMAT DE SUSPICION, REPROCHES PERÇUS COMME INJUSTIFIÉS.* Il a pu être reproché à un éducateur d'être violent avec ses collègues, à une maîtresse de maison qui a accepté de multiples changements de poste, d'horaires, d'être « une personne à histoire » alors qu'elle ne faisait que rapporter des difficultés d'organisation et faire des propositions pour y remédier. Interdiction a été faite à un chef de service de partager le déjeuner avec les équipes éducatives d'un SES-SAD. Des informations seront données aux équipes éducatives mais ne seront pas données aux chefs de service, favorisant un climat de suspicion.

♦ L'incertitude entretenue crée une insécurité qui ne permet pas aux salariés de se « déployer » dans leur activité. Cette situation est forcément perçue par des enfants et adolescents et préjudiciable à leur prise en charge qui demande un cadre cohérent et sécurisant.

♦ Des réunions de direction hebdomadaires pouvant durer sept heures, où le débat est impossible et le dénigrement violent quasi constant.

♦ Menaces de mutation pour les salariés pour la prochaine rentrée.

➤ *les problèmes éthiques.* Il a pu être demandé

aux éducateurs de faire de l'occupationnel alors que ceux-ci avaient anticipé et préparé un projet éducatif. « *Faire de l'occupationnel avec ces enfants est invivable pour moi et pour eux* », « *Je refuse d'improviser avec des enfants d'ITEP* ». Avec ce type de population il faut être toujours très présent et professionnel car tout « flottement » sera perçu.

♦ Impossibilité d'exprimer un point de vue professionnel sous peine d'être dénigré « c'est crétin », lors des réunions d'équipe

♦ Impossibilité pour les éducateurs de l'internat et du semi internat de travailler avec les familles et donc conflits entre éducateurs et familles, préjudiciables à une prise en charge cohérente des enfants et des adolescents

La multiplication des arrêts de travail et le *turn-over* semblent bien en lien avec le mode de management : les changements permanents dans les équipes liés à ces absences et au *turn-over* ne favorisent pas une cohérence de prise en charge et sont sources d'échec dans le travail, échec interprété comme défaut de professionnalisme alors qu'il ne fait que révéler la difficulté du travail éducatif dans des conditions dégradées.

Comme le prévoit le Code du travail le médecin du travail doit alerter sur les atteintes à la santé liées au travail, ce que je fais par l'intermédiaire de cette mise à jour de la Fiche d'entreprise.

Michèle ROURE
Médecin du Travail

Copie de ce document adressée à M. S. directeur général.

Courrier à conserver, à considérer comme partie intégrante de la fiche d'entreprise (art R.241.41.3 du Code du travail).

À tenir à disposition de l'Inspecteur du travail, des agents de la CRAM et du médecin inspecteur régional.