



FONDATION CHARLOTTE OLIVIER

50|PLUS
santé

*Un programme de la CLASS
cofinancé par PSS*

SANTE AU TRAVAIL 50ANS+ : QUELS FACTEURS PROTECTEURS ?

CANTON DE FRIBOURG

Rapport final

Marie-Claude Hofner

Lausanne, novembre 2007

Mandat	Contrat du 29 juin 2005 liant la Conférence Romande des Affaires Sanitaires et Sociales (CRASS) (mandant) et la Fondation Charlotte Oliviers (FCHO) (mandataire) portant sur la mission de la composante 4 : réduction des difficultés physiques et mentales liées à l'âge dans le travail, dans le cadre du programme 50+santé (co-financement Promotion santé suisse), pour le projet « Santé au travail 50 ans et plus : quels facteurs protecteurs ? »
Durée du mandat	29 juin 2005 au 30 juin 2007
Equipe de projet	Responsables de projet : Marie-Claude Hofner, Présidente de la FCHO Parrain du projet au sein de la FCHO : Monsieur Nicolas von der Weid Soutien administratif : Anne-Catherine Chimenti, secrétaire administrative de la FCHO
Remerciements :	Madame Marina Alberti, collaboratrice scientifique de la FCHO, responsable de la recherche complémentaire et membre du comité de pilotage Madame Diane Baechler, collaboratrice de recherche du DTSPS Dr Georges Demierre, ancien médecin cantonal, à l'initiative du projet, membre du comité de pilotage Madame Sophie Le Garrec, Professeur au Département de travail social et de politique sociale (DTSPS) de l'Université de Fribourg, responsable de l'enquête Madame la Conseillère d'Etat Ruth Lüthi, membre du comité de pilotage Madame Martine Morard, cheffe adjointe du Service du Personnel et d'Organisation, membre du comité de pilotage Madame Annick Rywalski, déléguée à la prévention et à la promotion de la santé du canton de Fribourg, membre du comité de pilotage Monsieur Patrice Zurich, chef du Service de la Santé Publique, membre du comité de pilotage

TABLE DES MATIERES

1	Introduction	4
2	L'enquête: « Santé au travail 50+: quels facteurs protecteurs ? »	5
2.1	Résultats	5
3	Le mandat complémentaires	8
3.1	Rappel des personnes disponibles pour des entretiens	8
3.2	Recontextualisation des résultats de l'enquête.....	9
4	Plan de diffusion	12
4.1	Présentation au CE.....	12
4.2	Restitution aux personnes interrogées	12
4.3	Diffusion et valorisation auprès des cadres de l'administration	13
4.4	Initiatives visant l'appropriation par les employés.....	13
4.5	Les medias.....	14
4.6	Récapitulatif des mesures de diffusion	15
5	Recommandations en terme de santé publique	18
6	Conclusion.....	20
6.1	Avertissement	20
7	Liste des annexes.....	21

1 INTRODUCTION

En 2004 Promotion Santé Suisse (PSS) et la Conférence Romande des Affaires Sanitaires et Sociales (CRASS) lancent un programme intercantonal de promotion de la santé des personnes de 50 ans et plus. Le Service de la santé publique de l'Etat de Fribourg choisit de privilégier, au sein de ce programme, l'axe « santé au travail ». Afin de mener à bien un projet développant ce thème, un comité de pilotage se crée, composé de Madame la Conseillère d'Etat Ruth Lüthi, de Monsieur Dr Georges Demierre, médecin cantonal, de Madame Dr Sophie Le Garrec, Professeure Université de Fribourg DTSPS et de Madame Dr Marie-Claude Hofner, Présidente de la FCHO. En effet, la FCO oeuvre dans le domaine de la santé au travail depuis plus de 10 ans. Elle a ainsi élaboré en 1999 le concept novateur de « Contacts santé dans les PME » en relation avec l'introduction de la directive MSSST, puis en 2003, en collaboration avec le Département de travail social et de politique sociale de l'Université de Fribourg (DTSPS), une enquête sur le stress lié au travail dans les PME du secteur secondaire du canton de Fribourg¹.

Le Dr Georges Demierre, au bénéfice d'une connaissance extensive de la problématique dans le canton de Fribourg, propose d'exploiter la possibilité rare de constituer un échantillon stratifié via la base de données de la caisse de pension de l'Etat de Fribourg. Un projet de prévention et un protocole d'enquête sont alors élaborés conjointement par la FCHO et le DTSPS. (voir annexe I).

En 2005, le programme fribourgeois « Santé au travail 50+ : quels facteurs protecteurs ? » reçoit l'aval de la direction du projet 50+.

L'enquête a comme objectif d'interroger les rapports de santé chez les personnels âgés de 50 ans et plus, employés par l'Etat de Fribourg. Elle doit déboucher sur une série de recommandations, fondées sur la réalité vécue des salariés.

Le projet prévoit que ces recommandations soient remises aux services de l'administration cantonale afin de les aider à prendre des mesures susceptibles d'améliorer la santé au travail de leur personnel. Ces recommandations devraient également pouvoir bénéficier à d'autres cantons ou certains secteurs de l'économie privée, potentiellement intéressés.

1. « Stress au travail : enquête de besoin au sein de PME du canton de Fribourg ». Diane Baechler, Grégoire Blatter, Stéphanie Emery, Karina Kristen, DTSPS UniFr, FCHO, décembre 2003

2 L'ENQUETE: « SANTE AU TRAVAIL 50+: QUELS FACTEURS PROTECTEURS ? »

L'enquête est menée en 2006 par le DTSPS de l'Université, sur mandat de la FCHO, grâce à l'accord du Service du personnel et d'organisation (SPO) qui permet l'accès aux fichiers de la population à interroger, sous réserve comme il se doit de la garantie absolue de respect de l'anonymat. Une information des chefs de service de l'Etat, dont le Service de la Santé publique, le Service du médecin cantonal, le Service du Personnel et d'Organisation (SPO), la responsable de l'Autorité cantonale de surveillance en matière de protection des données, ainsi que les entités de gestion (responsables RH) des différents services de l'administration est réalisée entre autre lors d'une rencontre qui permettra de réunir de précieux compléments d'information.

L'enquête sous la Direction du Prof. S. Le Garrec, démarre en janvier 2006. Elle vise à mieux connaître les relations entre santé et travail pour le personnel âgé de plus de 50 ans au sein de l'administration cantonale fribourgeoise. Pour ce faire, un questionnaire est envoyé à l'ensemble des employés de l'Etat de Fribourg âgés de 50 à 65 ans, soit 3'174 personnes en respectant totalement l'anonymat, par le biais de la base de données de la caisse de pension de l'Etat de Fribourg.

Les résultats présentés ci-dessous sont issus de l'analyse de 947 questionnaires et de 16 entretiens en face à face, visant à récolter des informations sur le statut des personnes interrogées, leur emploi, les conditions de travail et l'état de santé en termes de facteurs de risques ou de facteurs protecteurs. Le rapport d'enquête présentant la méthode, les résultats et les recommandations est remis en format papier et électronique pdf à la FCHO en février 2007 (voir annexe II).

2.1 RESULTATS

La très grande majorité des personnes interrogées s'estiment en très bonne santé (90%) et sont satisfaits de leur travail (96%).

Les secteurs « médical-paramédical-social » et « scientifique-technique » sont les secteurs dont les personnels se disent le plus fréquemment en bonne santé.

Deux secteurs d'activité se situent en dessous de la moyenne quant au fait d'être en « bonne santé » les institutions justice-police-prison (28% de déclarations négatives) et l'administration (13,5% de déclarations négatives).

Ce sont les emplois dits de contact avec le public, où les rapports avec la « clientèle » sont de plus en plus complexes et teintés de violence à des degrés divers, qui semblent être des postes suscitant le plus de déclarations de mauvaise santé.

Bien que le 90% des personnes se déclarent en bonne santé, plus de la moitié d'entre elles ont eu des problèmes de santé ces cinq dernières années. Des troubles psychiques et des troubles du sommeil apparaissent principalement dans la tranche d'âge des 50-60 ans et particulièrement dans des secteurs « sensibles » en contact avec les usagers. Ces troubles (définis dans l'étude par des sentiments de burn-out, stress, etc.) sont souvent perçus comme une faiblesse et une non-performance individuelle. Ceci entraîne rapidement une baisse de l'estime de soi et dès lors, ces troubles sont plus difficiles à déclarer et à reconnaître comme une « vraie maladie » et reconnue de tous.

La santé est généralement considérée comme relevant uniquement de la responsabilité de l'individu.

Le fait de ne pas se sentir en bonne santé et le fait de ne pas être très satisfait dans son travail sont liés.

La satisfaction d'être au travail agit doublement sur les rapports de santé : le fait d'être satisfait-e ou insatisfait-e de son travail influe également sur la satisfaction de sa vie en dehors du travail. L'inverse n'est pas avéré.

Les personnes vivant seules déclarent plus que les autres l'importance de travailler dans une certaine sécurité de l'emploi et dans la satisfaction de son travail ; cela concerne principalement les femmes qui sont deux fois plus nombreuses à se déclarer à vivre seules.

Tant l'évolution du contexte et des valeurs sociales que des modalités du travail procurent toutefois pour un peu moins de 20 % des personnels, des sentiments négatifs en rapport à leurs conditions de travail qui influencent l'état de leur santé. Ils expriment leur ressenti par des « *devoir faire plus avec moins, privilégier la quantité au détriment de la qualité* », expressions liées au sentiment d'intensification du travail, un manque de temps pour penser l'action, beaucoup de stress, de pression et une surcharge continue de travail.

Le rapport au temps de travail est un élément majeur de contraintes et de tensions. Ceci renvoie à la problématique de la « densification – intensification - pression accrue » dans l'activité professionnelle. Le rythme est le premier item mentionné par les personnels interrogés comme « difficulté de leur travail ».

Par ailleurs, dans certains services, le peu de flexibilité acceptée dans les horaires de travail est plus difficile à supporter et ce peu d'autonomie est vécu comme une non reconnaissance des capacités d'organisation individuelle.

Des personnes jeunes, que les anciens estiment peu compétentes, occupent des postes de chef et dirigent leur service avec trop d'autoritarisme et insuffisamment de transparence.

Les divergences dans les modes de gestion d'équipe sont discutées entre les collaborateurs, certains expriment un sentiment d'injustice, de dévalorisation et un manque de reconnaissance de leur travail par leur supérieur.

La garantie et la protection de conserver « son » emploi sont des variables à considérer comme « facteurs protecteurs de santé ».

La perte de son emploi peut être vécue comme un facteur anxigène. Des « petites histoires » de licenciements et d'instabilité de certains emplois circulent dans le personnel et nourrissent ce sentiment d'insécurité.

Le dispositif d'analyse de prestations mis en place depuis deux ans dans le canton de Fribourg participe probablement à engendrer pour l'ensemble des collaborateurs, une sensation de fragilisation de son statut et une certaine insécurité.

Alors que l'outil d'évaluation du personnel actuellement en place est perçu par la majorité comme stimulant et positif, certains pensent qu'il est souvent détourné de sa fonction initiale – évaluation au travail – pour devenir un instrument évaluant plutôt la production et la productivité. De ce fait, il est mentionné comme un facteur pesant sur la qualité du travail et augmentant la pression.

« Certains ont l'impression que la valeur du service public se détériore. La performance, la rentabilité, l'économique et l'efficacité par la quantité sont les éléments les plus souvent cités comme des facteurs critiques et pesants de ces évolutions du travail.

Exacerbé par les évolutions techniques, par le différentiel de formation entre jeunes et vieux, et par le discours sur le poids respectif de chaque génération (par exemple en ce qui concerne les assurances sociales) les personnels de l'Etat ressentent intensément le conflit des générations comme influant à la fois sur le climat de travail, les méthodes de travail et la sécurité de l'emploi.

Une valeur nouvelle, portée principalement par les jeunes générations, est qu'un-e bon-ne travailleur-se est pressé et systématiquement dans l'urgence, ce qui heurte la valeur qualitative des générations plus anciennes pour qui un travail bien fait prend du temps.

Dans l'organisation générale du travail, des valeurs intergénérationnelles entrent en conflit et peuvent détériorer l'ambiance et les relations sociales. L'orientation de nouveaux systèmes organisationnels vers la performance et l'individualisation des tâches et des rendements contribue, pour certaines personnes, à éprouver le sentiment d'être dépassé et à construire progressivement une identité vieillissante.

Des déséquilibres de la pyramide des âges ont été soulevés, notamment dans les services de l'administration et de l'enseignement. L'absence d'une génération intermédiaire dans certains services marque une certaine conflictualité entre les plus jeunes et les plus vieux.

La pénibilité du travail est un concept appréhendé différemment par les personnes :

- *Des hommes ayant des engagements physiques minimisent les prises de risques.*
- *Des femmes aux activités répétitives ou dans des métiers de contact avec des usagers/ères violents, dénie le fait que ces activités puissent engendrer des troubles somatiques ou psychiques.*

Les socialisations selon les professions et les appartenances sociales entraînent une recomposition des pratiques de santé. Selon le statut, les causes principales des troubles sont définies comme individuelles a contrario d'autres professionnels, qui les légitiment par le collectif et les situations de travail. »

« Un manque patent de connaissances et d'expertises (notamment sociales) sur le contenu, les méthodes et le fonctionnement du travail « réel » des personnels est avéré : la désignation des « maux » doit s'appréhender au regard des conditions de travail des différents personnels et des perceptions variables que ceux-ci associent aux réactions physiques/psychiques émanant de leur engagement au travail. Pour cela, il faudrait pouvoir s'appuyer sur des études précises concernant les domaines d'activités et leurs particularismes de fonctionnement. La généralisation des contextes et des personnels engendre des analyses et des réponses aux problématiques parfois tronquées. Définir les facteurs de pénibilité et de risque dans les activités professionnelles implique d'intervenir dans les situations réelles de travail. L'étude de la relation entre les personnes et les moyens, les méthodes et les milieux de travail est incontournable pour prévenir des risques et renforcer les facteurs protecteurs de santé ».

3 LE MANDAT COMPLEMENTAIRE

Une présentation et une discussion des résultats de l'enquête en février 2007 a lieu en présence des personnes suivantes:

Mme Marina Alberti, Collaboratrice scientifique à la FCHO

M. Jürg Berchtold, Responsable du système de management santé et sécurité (SPO)

Dr Jacques Bury, Responsable du programme 50+ santé

Dr Marie-Claude Hofner, Présidente de la Fondation Charlotte Olivier (FCHO)

Mme Martine Morard, Cheffe adjointe du Service du personnel et d'organisation (SPO)

Mme Annick Rywalski, Déléguée à la prévention des dépendances et à la promotion de la santé (SSP)

M. Patrice Zurich, Chef du Service de la santé publique (SSP)

Suite à cette présentation, il apparaît que ces données profiteraient de l'éclairage de l'histoire et de l'évolution de la fonction publique du canton de Fribourg et qu'afin de diffuser au mieux ces données - après accord formel du Conseil d'Etat (CE) – il est nécessaire d'envisager un plan de diffusion et de valorisation. D'autre part, un certain nombre de personnes qui se sont portées volontaires pour participer à des entretiens dans le cadre de l'enquête, n'ont pas été contactées en raison du nombre de volontaires dépassant largement le nombre d'entretiens prévus dans le budget.

Un mandat complémentaire visant à remplir ces tâches est confié à la FCHO avec les tâches suivantes :

- Rappel des personnes n'ayant pas encore été contactées
- Recontextualisation des résultats
- Elaboration d'un plan de diffusion et de valorisation des résultats

3.1 RAPPEL DES PERSONNES DISPONIBLES POUR DES ENTRETIENS

L'enquête comprenait un questionnaire auto administré complété, lorsque la personne le souhaitait, d'un entretien individuel. A la surprise de l'équipe de recherche **un nombre de personnes dépassant largement ce qui avait été prévu dans le devis d'enquête** se sont déclarées disponibles, rendant impossible de mener des entretiens avec tous. Cette situation est en elle-même documente non seulement l'intérêt des personnels pour le sujet mais également **le besoin des salariés de pouvoir s'exprimer** à ce sujet.

La totalité des personnes disponibles n'ayant pu être informées de cette limite en automne 2006, le solde des salariés disponibles a été contacté dans le cadre du présent mandat. Les délais tardifs opérés pour cette reprise de contacts ont été expliqués, en dédouanant le DTSPS quant au retard pris dans les travaux. Les téléphones ont été réalisés dans le courant du mois d'avril et le début du mois de mai 2007. Etant donné la garantie de l'anonymat requise par le protocole, le seul moyen de contacter les personnes était un numéro de téléphone laissé sur le questionnaire d'enquête. Ceci, ajouté au temps écoulé depuis les derniers contacts (environ 6 mois), rendait l'exercice difficile. Toutefois 128 personnes ont pu être informées de vive voix. Seules 4 n'ont pu être jointes.

Les personnes engageaient souvent une conversation fort intéressante autour du sujet. Elles disent toutes avoir apprécié la participation à cette enquête et leur intérêt au thème abordé. **Elles attendent impatiemment les résultats de l'enquête.**

3.2 RECONTEXTUALISATION DES RESULTATS DE L'ENQUETE

Le but général de ce mandat complémentaire est de comprendre le contexte et l'histoire de l'évolution des conditions cadres de travail dans l'administration fribourgeoise ces 20 dernières années. Pour ce faire, des entretiens se sont déroulés de la mi-mai à début juin avec cinq informateurs-clés². Une grille d'entretien³ a été préalablement élaborée et présentée aux personnes interrogées qui se sont exprimées librement autour de ce fil rouge. Trois des personnes n'avaient pas bénéficié auparavant de la présentation des résultats de l'étude, un résumé leur a été transmis en début d'entretien. L'enregistrement audio de l'entretien a été retranscrit en traitement de texte. Chacune des personnes a accepté l'enregistrement. Un seul entretien n'a pu bénéficier de ce procédé, mais en raison d'une panne de l'appareil ; les notes ont alors été prises de manière très complète directement sur l'ordinateur. Un vaste domaine abordé en moins d'une heure d'entretien ne peut que laisser dans le silence beaucoup de points qui ont été traités dans l'étude. Les personnes qui ont participé aux entretiens ont démontré une conscience accrue des problématiques que peuvent rencontrer un travailleur vieillissant ; elles ont exprimé leur engagement, - antérieur à notre enquête - à faire ce qui était en leur pouvoir pour aménager les postes de travail en fonction des besoins spécifiques de la population des 50 ans et +. Toutes choses égales par ailleurs, quelques informations et tendances fortes sont relatées ci-dessous, l'intégralité des entretiens restants bien entendu disponibles auprès de la FCHO.

Commentaires généraux des personnes interrogées

De manière générale il est relevé que le milieu du travail, son environnement tout comme la relation au travail a changé dans ces dernières 20 années.

La pression du marché influence de manière identique la qualité du travail dans toutes les institutions, qu'elles soient privées ou publiques.

Les valeurs attribuées et liées au travail ne sont plus les mêmes.

On s'accorde pour dire que la charge psychologique est plus importante et que la responsabilité individuelle est augmentée. Même les relations sociales entre les travailleurs se dégradent. Les gens ont aujourd'hui l'impression de ne plus avoir de contrôle sur leur vie et cela génère un sentiment d'impuissance, qui est peut-être plus mal vécu par les 50ans+ que par les plus jeunes.

Pour certains, tout dépend de la relation individuelle au travail, de ses propres représentations. Les valeurs des jeunes sont différentes. La soumission à la hiérarchie ou à l'« ancien » n'est plus considérée comme une base essentielle des rapports de travail. Il y a une plus grande distance, moins de respect et même parfois une remise en cause de l'expérience des anciens. Un conflit de générations peut exister dans la confrontation de ces valeurs.

Le sentiment d'appartenance à une entreprise perd de son importance.

Travailler dans la fonction publique ne revêt plus autant de force symbolique.

Portée des modifications structurelles et administratives

Une nouvelle loi sur le personnel est entrée en vigueur en janvier 2003. Notons que le statut de « fonctionnaire » à Fribourg n'a en fait jamais existé. Auparavant, un système de nomination évaluait la personne théoriquement tous les quatre ans et la confirmait dans son poste en cas de résultats positifs. En cas contraire, la procédure de licenciement était lourde, avec procédure juridique et enquête qui passait par le chef du département. Aujourd'hui, la nouvelle loi permet la résiliation des rapports de service pour raisons d'incompétence non seulement tous les quatre ans, mais en tout temps, moyennant une procédure qui reste malgré tout assez lourde. Les employés de l'Etat bénéficient d'un statut d'agent de la fonction publique, après une année probatoire. La sécurité de l'emploi demeure accrue par rapport au secteur privé et la personne qui donne satisfaction ne semble pas moins bien protégée qu'elle ne l'était auparavant.

2. Annexe I

3. Annexe II

Des brochures ainsi que des formations sur la législation du personnel donnent toutes les informations nécessaires à qui est intéressé.

L'analyse des prestations a été mise en place il y a environ 2 ans, c'est-à-dire en 2004-2005. Elle consiste à passer en revue les prestations fournies, service par service, et à en examiner leur pertinence. L'analyse démontre dans la grande majorité des cas que les prestations sont actuellement indispensables. Mais comme de nouvelles tâches sont sans cesse confiées à l'Etat et qu'il n'est pas possible de continuer à augmenter les charges liées à de nouveaux postes, des réorganisations s'imposent. Certaines prestations doivent être supprimées au profit de nouvelles tâches découlant de nouvelles lois (intégration, petite enfance, redistribution des tâches entre la Confédération et les Cantons, augmentation de la démographie). Cette analyse de prestations génère des doutes et des inquiétudes au niveau des chefs de service et des employés. En revanche, l'outil d'évaluation, est estimé comme un outil qui a permis de rendre les traitements égaux entre les employés.

Le stress

Pendant les années où il fallait faire des économies parce que la situation financière de l'Etat n'était pas bonne, celles-ci ont été concentrées sur la **non-augmentation des postes** de travail. Cela était difficile de l'envisager dans l'enseignement, alors cela a été fait principalement dans l'administration où un effort considérable a été demandé à tous les services. Le personnel a alors pu se sentir plus stressé, chargé d'une plus grande quantité de travail. Il peut donc y avoir ce ressenti d'intensification au travail.

L'utilisation intensive et extensive de **l'informatique** a produit également un grand stress à une certaine époque. Le personnel a dû s'adapter et c'est surtout pour les 50 ans et plus que l'adaptation fût la plus difficile.

Le stress est évident dans les **professions en contact avec le public**. Les rapports interpersonnels, les comportements sociaux changent. La clientèle, qui a un accès très facilité à l'information, est plus exigeante. Elle peut être plus « malhonnête » aussi, les secrétaires sont souvent en première ligne.

Dans le **secteur justice – police – prison**, la « clientèle » a beaucoup changé. Il y a une augmentation de la délinquance chez les jeunes, et aussi, les relations entre les prisonniers et leurs **gardiens** ont changé, il y a moins de respect, plus de violence. Cela engendre davantage de stress. Actuellement dans les formations des **agents de la force publique**, on trouve beaucoup de cours concernant la gestion de conflits, faire face à la violence dans les relations sociales, etc.. Des mesures sont prises, sinon ils ne tiennent pas le coup et le supérieur a un rôle important à jouer. Il se doit de protéger ses collaborateurs et de prêter attention aux formations qui pourraient les aider à gérer ces éléments nouveaux.

Le travail s'est transformé, en particulier pour les **soignants**. Les traitements qui se déroulent maintenant de plus en plus en mode ambulatoire ont profondément modifié le contenu des activités des soignants et cette modification de prise en charge entraîne un stress plus important.

Pour les 50 ans et plus, la **fatigue** s'installe plus vite et le temps de récupération est plus long : cela accroît le sentiment de stress. Le manque de temps, la pression et la **surcharge** engendrée par le volume du travail, sont des facteurs de frustration très importants.

Ce sont également des « effets secondaires » du fait que les employées malades pour de longue durée ne sont pas remplacés. Il ne peut exister de planification pour ce problème qui à son tour engendre de la surcharge, génère des heures supplémentaires, puis des **burn-out** et donc des **absences de longue durée**...c'est un cercle vicieux.

Certaines personnes peuvent se sentir stressées alors que l'organisation du travail ne l'exige pas, cela s'observe autour de nous, on constate des personnes qui ne sont pas plus chargées qu'avant mais qui se donnent à elles-mêmes un stress. C'est une **valeur nouvelle**. C'est un phénomène de société, d'une certaine façon externe aux employeurs et qui transparait sur les employés, particulièrement sur les **jeunes** qui en font une **valeur en soi**.

Actuellement, les **cadres** ne seraient pas toujours au bénéfice d'une assez bonne **formation** dans la gestion des Ressources Humaines (RH) et la **gestion de projet**. Pour créer des relais de proximité, des antennes RH existent dans chaque direction et sont en développement afin que des spécialistes occupent ces postes. Ces **relais** devraient s'occuper spécifiquement des plus de 50 ans dont les revendications ont fait prendre davantage conscience des réels besoins en gestion des ressources humaines, même dans un secteur sans problème particulier.

Une **procédure légale** existe qui permet à une personne en difficulté sur son lieu de travail d'en parler à quelqu'un de manière confidentielle, sans passer par son chef hiérarchique. Il suffit de s'adresser au Service du Personnel et d'Organisation (SPO). Ce service est contacté en moyenne une à deux fois par semaine pour ce genre de demandes.

Concernant le **harcèlement psychologique**, un projet existe mais n'avait pas pu se concrétiser faute d'effectif. Grâce à un poste qui vient d'être obtenu pour cette mission, qui se fera en lien avec le Bureau de l'Égalité hommes-femmes et de la Famille (BEF) du canton de Fribourg, le projet peut démarrer. Quant au harcèlement sexuel, une procédure expliquant la démarche à suivre pour le dénoncer existe.

Un travail s'est fait en équipe autour de la violence et de la communication dans un service. Le but était de donner des outils au personnel qui est exposé en première ligne à l'agressivité verbale. Une **formation décidée en groupe** a ainsi vu le jour et se poursuit. Elle permet d'aborder les problèmes en groupe, de ne pas les individualiser, de créer une solidarité entre collaborateurs et d'intégrer les nouveaux. Cet **exemple de « bonnes pratiques »** pourrait être diffusé. Chaque service peut décider de faire des formations continues communes. Elles seront soutenues par le SPO.

La retraite

Pour s'ouvrir à une **flexibilité** de la retraite, une **modification de la loi** sur la caisse de prévoyance est actuellement en réflexion. Elle devrait aboutir à un système de retraite flexible à partir de 58 ans pour tout le monde, favorisant le départ à la retraite avec un **pont « pré-AVS »** financé par l'employeur et par l'employé. Mais la retraite est un domaine extrêmement complexe. Les différences dans les activités, dans la pénibilité sont à considérer. Dans certains secteurs, une retraite à l'âge de 60 ans est en vigueur. C'est le cas par exemple pour la police. Pour d'autres, l'envie de travailler au-delà de 65 ans existe et doit également être entendue à l'avenir.

La communication

La communication est un défi qui se retrouve à tous les niveaux de la hiérarchie. Des **espaces de paroles** seraient bienvenus, afin que les gens puissent prendre la parole pour autre chose que pour se plaindre, exprimer leurs soucis avant qu'ils ne deviennent des problèmes.

Pistes de réflexion proposées par les personnes de référence

Les personnes interrogées se sont prononcées sur les recommandations de l'enquête et ont proposé des pistes de réflexions, par exemple :

- Diminution de l'âge de la retraite et retraite flexible.
- Réduction du temps de travail.
- Horaires flexibles.
- Accompagnements des personnes en difficulté.
- Participation du collaborateur aux décisions.
- Tutorat.
- Formation des jeunes cadres à la gestion du personnel.
- Espaces de paroles.
- Procédure à suivre lors de harcèlement psychologique.
- Renforcement de « FOCAFRI »⁴.
- Transparence des outils de management.

4. Formation proposée par l'Etat de Fribourg aux cadres de l'administration cantonale

4 PLAN DE DIFFUSION

Rappelons que la décision de principe quant à la diffusion des résultats appartient au Conseil d'Etat du Canton de Fribourg, qui se prononcera après avoir pris connaissance des résultats et des propositions de diffusion que le SSP lui transmettra.

D'autres éléments vont également moduler le processus de diffusion et la valorisation de ces résultats, tels que :

- Les suites données au programme 50+ santé au niveau de la Suisse latine, et plus particulièrement des initiatives au sein des administrations cantonales (échanges et mise en commun des résultats des trois expériences cantonales Fribourg, Vaud et Tessin.)
- Les mesures d'accompagnement de la directive MSST⁵ et d'autres mesures prévues par le SPO pour les années à venir.
- Les initiatives de diffusion des résultats de l'enquête par le DTSPS au sein de la communauté scientifique.

4.1 PRESENTATION AU CE

Un document de synthèse doit être établi pour le CE, contenant un résumé de la recherche, des résultats, les recommandations priorisées d'un point de vue de santé publique et une liste de mesure de diffusion. Ce document devrait être complété d'une présentation des initiatives déjà prises ou programmées pour les années à venir par le SPO, liste établie par le SPO lui-même. Le SSP semble le service désigné pour assurer cette présentation. Suite à l'aval éventuel du CE les mesures de diffusion proposées ci-dessous pourraient être mises en œuvre, pour tout ou partie.

4.2 RESTITUTION AUX PERSONNES INTERROGÉES

La nécessité d'assurer une restitution aux personnes interrogées de même que de leur assurer un accès à l'ensemble des résultats si elles le désirent fait l'unanimité. Toutefois, leur participation s'étant faite sous le couvert de l'anonymat il est impossible de les contacter directement. Il s'agit donc de :

1. Envoyer un résumé des résultats de l'enquête et des recommandations avec le bulletin de salaire, à l'ensemble des salariés de l'Etat de Fribourg. Le document remercie l'ensemble des personnes qui ont répondu et celles qui se sont prêtées à un entretien.
2. Joindre à ce courrier un document du SPO présentant les mesures de prévention et de promotion de la santé et de la sécurité au travail (y compris les mesures d'amélioration de la gestion des ressources humaines) déjà en place dans les services et celles prévues. Ce document pourrait contenir un rappel des recours existants au sein des services en cas de problèmes.

5. Directives relatives à l'appel à des médecins du travail et autres spécialistes de la sécurité au travail (Directives MSST) Commission fédérale de coordination pour la sécurité au travail (CFST), Directive 6508, janvier 2007

4.3 DIFFUSION ET VALORISATION AUPRES DES CADRES DE L'ADMINISTRATION

Afin de favoriser leur restitution à des publics variés, les données doivent être analysées de façon différenciée et adaptée à chaque secteur d'activités de l'Etat de Fribourg. Les stratégies de diffusion devraient donc être élaborées prioritairement par les chefs des différents services. En effet, ils sont les mieux à même de connaître les voies de diffusion existantes et la meilleure façon de transmettre ces informations au sein de leurs services. Ces cadres devraient donc pouvoir prendre connaissance des résultats globaux et définir ensuite une politique d'information.

Pour ce faire des **conférences - discussion** pourraient être organisée par le SPO et/ou le SSP en collaboration avec la FCHO et les auteurs de l'étude. Afin de les soutenir dans la planification de la diffusion des résultats et des recommandations, un atelier interactif sur les suites à donner, animé par une personne externe, pourrait faire suite à cette présentation. Ces mesures permettraient pour chacun des services, d'opter pour un mode de faire **correspondant au mieux à sa « culture de travail »**.

Ces temps d'échanges essentiels pourraient avoir lieu lors d'une des réunions figurant à l'agenda des cadres, comme, par exemple lors d'un colloque des chefs de service ou d'une rencontre extraordinaire, mise sur pied spécifiquement pour cette occasion.

Bien entendu ces mesures impliquent que des ressources en terme de temps de travail et de moyens financiers soient mises à disposition. Pour y parvenir **l'intégration de ces mesures à l'opérationnalisation du plan cantonal** de prévention et de promotion de la santé⁶ adopté par le CE semble pertinente, dans la mesure où la santé psychique et le lieu de travail sont deux des priorités de ce plan. Pour ce faire une information de la Commission cantonale de prévention et de promotion de la santé (présentation des résultats, des recommandations et des mesures de valorisation) devrait être prévue aussitôt après le feu vert du CE.

4.4 INITIATIVES VISANT L'APPROPRIATION PAR LES EMPLOYES

Focalisée sur la santé au travail des 50 ans et plus, certaines des difficultés relevées dans l'enquête peuvent également préoccuper le personnel plus jeune. Ainsi, après que chaque direction ait pris connaissance des résultats, il pourrait être proposé à des personnels âgés de s'en approprier - par un groupe de travail animé par un formateur – et de les rediffuser eux-mêmes dans leur service.

Ces présentations pourraient être suivies par un travail sur les représentations, afin de rompre avec les mythes ou les croyances. En effet, chaque activité entretient, souvent de manière silencieuse, des manières de faire son travail qui se transmettent par un canal d'information propre aux travailleurs du secteur. Par exemple, ne pas porter un habit de sécurité montre que l'on est un travailleur habile et qu'il n'est pas nécessaire de se protéger, ou la fable moderne de la personne qui manifeste par le fait qu'elle soit « surbookée » qu'elle est une personne des plus performantes.

Cela permettrait de plus la valorisation du savoir d'expérience des âgés et leur donnerait la possibilité de le transmettre avant de quitter leur emploi.

Par la suite, des offres de formation continue commune pourraient être proposées pour renforcer la participation des collaborateurs et pour mieux appréhender les complexités inhérentes au monde du travail.

6. Plan cantonal de promotion de la santé et de prévention 2007-2011. Service de la santé publique, Fribourg, décembre 2006

4.5 LES MEDIAS

Une bonne information des médias est nécessaire afin de faire connaître la volonté de l'Etat de Fribourg de participer à la campagne initiée par Promotion Santé Suisse et la CRASS, pour faire face aux difficultés que peuvent vivre les travailleurs vieillissant, et plus généralement comme employeur soucieux de la santé au travail de ses salariés. La valorisation médiatique de cette volonté permettrait par la même occasion de rappeler les priorités du Plan cantonal de promotion de la santé et de prévention. Une conférence de presse (constitution d'un dossier de presse) devrait être organisée par le Service de presse de la Direction de la santé et des affaires sociales, conférence à laquelle devraient bien entendu participer les auteurs de l'étude. Cela contribuerait également à « ... lancer une éventuelle campagne d'information sensibilisant systématiquement le public à la problématique des travailleurs âgés afin de tordre le cou aux préjugés et de réduire la discrimination fondée sur l'âge » ainsi que le préconise le Secrétariat d'Etat à l'Economie (SECO)⁷. Cette conférence de presse pourrait se dérouler à l'issue d'une table ronde réunissant les partenaires cantonaux (SPO, SSP, médecin cantonal, Commission cantonale, etc.) et nationaux (SECO, Promotion Santé Suisse, SUVA, CFST, etc.) soucieux de cette problématique.

Par ailleurs, des articles traitant de l'étude devraient également permettre de soutenir l'intérêt des collaborateurs de l'Etat dans le bulletin d'information de la Direction de la santé et des affaires sociales qui vient d'être créé ou dans les revues des différentes professions représentées à l'Etat, par exemple « Soins infirmiers » revue de l'Association Suisse des Personnels Infirmiers.

Les résultats et les recommandations pourraient être présentés lors de l'Assemblée générale annuelle de la Fédération des associations du personnel des services publics du canton de Fribourg FEDE.

Bien entendu les résultats, recommandations et suites envisagées au sein de l'administration cantonale devront faire partie intégrante des tables rondes cantonales et intercantionales qui seront mises sur pied dans le cadre du programme 50+ santé lui-même.

7. « Accroissement de la participation des travailleurs âgés au marché du travail ». Rapport groupe de travail. SECO, novembre 2005

4.6 RECAPITULATIF DES MESURES DE DIFFUSION

Actions à mener	Supports à développer	Institutions responsables	Collaborations
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Présentation au CE 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Résumé de l'enquête, des résultats et des recommandations (D0) ▪ Proposition de plan de diffusion et d'opérationnalisation (D 2) 	DSAS - SSP	FCHO, DTSPS, SPO, médecin cantonal, CCPSP
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Information de l'ensemble des personnels (envoi joint au bulletin de salaire) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Résumé de l'enquête, des résultats et des recommandations à l'intention des salariés de l'Etat de Fribourg (D1) ▪ Document du SPO présentant les moyens existants et prévus, visant à promouvoir la prévention sur le lieu de travail et pallier les problèmes surgissant sur le lieu de travail (D3) 	SSP - SPO	FCHO, DTSPS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Présentation à la Commission cantonale de prévention 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Présentation type PowerPoint (D4) ▪ Recommandations en terme de santé publique (D5) 	DTSPS FCHO	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participation aux tables rondes intercantionales du programme 50+ santé 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ D1 à D5 	FCHO/DTSPS	SSP, médecin cantonal, CCPSP
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conférence de presse et mise sur sites du dossier de presse 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dossier de presse (D6) ▪ Résumé pour sites internet (programme 50+ santé ; FCHO ; Unil ; Etat de Fribourg et de chacun de ses services, etc.) (D7) 	DSAS – SSP	FCHO/DTSPS médecin cantonal, CCPSP

<ul style="list-style-type: none"> ■ Présentation - discussion aux chefs de service / réunion des cadres 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Feuillet de présentation de la rencontre/discussion 	SPO	FCHO/DTSPS
<ul style="list-style-type: none"> ■ Organisation d'ateliers pour un service ou un groupe professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Feuillet de présentation de l'atelier ■ Consignes de travail visant l'opérationnalisation collective d'une recommandation ou la discussion d'un thème spécifique particulièrement pertinent pour le service ou le groupe professionnel concerné 	SPO	FCHO/DTSPS médecin cantonal
<ul style="list-style-type: none"> ■ Information extensive des partenaires, institutions et associations potentiellement intéressés 	<ul style="list-style-type: none"> ■ D1, D6, D7 selon les intérêts ■ Proposition de présentations orales 	SSP DTSPS FCHO	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Mise sur pied d'une conférence et table ronde pour la communauté scientifique et les partenaires cantonaux et nationaux 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Articles pour revues professionnelles et scientifiques (D8) ■ D1, D6, D7 	DTSPS FCHO	Université Fribourg SSP Promotion Santé Suisse SUVA - OFSP CFST - IST

4.6.1 Personnes et partenaires à associer aux mesures de diffusion

Direction du programme 50+ santé

DTSPS

DSAS Fribourg (Newsletter)

SSP et SPO

Membres du COPIL du projet initial

Informateurs clefs

Personnels employés de l'Etat du canton de Fribourg

Directions des services de l'administration cantonale

FEDE / Syndicats

Tables rondes intercantionales organisées par le projet 50+ santé

Promotion Santé Suisse

Direction des projets 50+ santé dans les administrations vaudoises et tessinoises⁸

Commission cantonale de prévention et de promotion de la santé

Division des services de prévention PDF-équipe entreprise saine, Suva M. Chris Chilvers

Newsletter de la SUVA

CFST

Institut Universitaire Romand de Santé au travail

IFA / Institut Für Arbeitmedizin, Baden Dr Patrik Hunziker

« Les midis du social » Chaire francophone, Dépt. Travail social et politiques sociales, UniFr

Colloques IST et IUMSP de l'UNIL

Revue de l'Université de Fribourg

Secrétariat exécutif de la Confédération pour la Politique nationale de la santé, OFSP

Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation, UniGe⁹

HES/Santé La Source/Cours post-grade santé au travail

8. Messieurs Kurt Frei, collaborateur scientifique, Section sanitaire de l'administration tessinoise, Tessin et David Kursner, Institut universitaire romande de santé au travail, Vaud

9. Master en Analyse du travail et construction des compétences professionnels

5 RECOMMANDATIONS EN TERME DE SANTE PUBLIQUE

Un certain nombre de recommandations émises par l'enquête, sont ici organisées à titre d'exemple, en buts, objectifs et mesures, telles qu'elles devraient apparaître dans un plan d'action de santé publique. L'ensemble des recommandations n'a pas fait l'objet de ce travail par manque de temps et par absence de connaissances de la réalité. En effet, ce type de déclinaison n'est pertinent et réaliste que s'il est le fruit d'une élaboration collective de la part des personnes directement concernées. De plus ces propositions doivent tenir compte des contraintes et opportunités des services. Ce travail est dès lors hors du champ d'expertise de la responsable de ce mandat et devrait faire l'objet d'ateliers tels que proposés au chapitre 4.4.

Par exemple :

But 1

Promotion de la santé globale, par le maintien des salariés de 50+ au sein de l'entreprise dans le respect de leurs ressources et la protection de leur santé.

Objectif

Intégrer les 50+ au sein de l'entreprise de manière à la fois fructueuse pour le collectif et bénéfique en terme de santé, pour les individus concernés.

Diminuer de manière significative « l'échappement » des 50+ de la place de travail par absentéisme, maladies de longue durée, mise à l'AI, licenciement.

Mesures

- Instauration de l'horaire flexible.
- Diminution de l'âge de la retraite en fonction de la pénibilité et introduction de la retraite flexible.
- Changement de poste négocié en fonction de la pénibilité afin de soulager les salariés soumis à des charges importantes en terme d'usure physique (postes du secteur secondaire) et psychologique, par exemple du fait du contact avec les usagers (secteurs des soins, police, établissement pénitentiaires).
- Accompagnement de la personne en difficulté par une instance indépendante de la hiérarchie du salarié, instance tenue au secret de fonction et/ou professionnel (services sociaux, médecine du personnel, délégué du personnel).
- Association du salarié à toutes discussions concernant son poste de travail, son horaire et ses conditions de travail.

But 2

Promotion de la santé globale, par la valorisation de l'individu à la place de travail et le renforcement du lien social et professionnel.

Objectif

Adapter les cahiers des charges des 50+ afin de permettre les processus de valorisation et de transmissions.

Formaliser la diffusion des acquis et savoirs des 50+ en terme d'expertise, de valeurs professionnelles, d'organisation du travail et de mémoire institutionnelle.

Mesures

- Diminution progressive du temps de travail directement lié aux tâches dites opérationnelles liées au poste dès 50 ans au bénéfice de tâches de mentoring, tutorat, capitalisation des expériences par formalisation des savoirs informels et constitution de documentation de la mémoire institutionnelle. Ces tâches devraient atteindre un équivalent de 50% de la charge effective à 60 ans. Ces tâches sont de nouvelles fonctions professionnelles venant remplacer tout ou partie des tâches opérationnelles dont le senior est soulagé.
- Formalisation d'un système de mentoring des juniors arrivant dans les services par les seniors.
- Formalisation du tutorat d'apprentissage.

But 3

Protection de la santé mentale (épuiement professionnel, stress, burn-out, dépression) et physique (TMS, troubles neurologiques, maladies de la peau, maladies des voies respiratoires) après 50 ans.

Objectifs

Garantir l'application des mesures de « santé et sécurité » à la place de travail.

Adapter régulièrement les mesures de « santé et sécurité » aux modifications des conditions de travail.

Associer les principaux intéressés à l'élaboration des mesures et à la surveillance de leur application.

Mesures

- Réduction du temps de travail à partir de 50 ans, pour les professions ou secteurs à plus haute pénibilité.
- Amélioration de l'accès aux formations continues.
- Formation des jeunes cadres à la gestion du personnel.
- Création d'espaces de paroles.
- Elaboration de procédures et de recours lors de harcèlement psychologique.
- Mise sur pied d'un système de contrôle des mesures de protection et de promotion de la santé et de la sécurité à la place de travail (directives MSST) assuré conjointement par des représentants des employés (FEDE), de la Direction des services et par l'inspectat du travail.
- Transparence accrue des outils de management.

6 CONCLUSION

A l'instar de l'évolution socio-économique générale, l'administration fribourgeoise a développé des valeurs de productivité dans tous les secteurs de ses activités. Les prestations ont suivi une courbe ascendante, sans toutefois bénéficier systématiquement d'augmentation en terme de ressources humaines. Ces événements influencent les relations au travail de manière sensible.

Une entreprise dont le fonctionnement est aussi vaste et complexe nécessite des engagements à tous les niveaux de la hiérarchie, de toutes les instances et de tous les partenaires.

Des mesures encourageantes existent dans le canton, par exemple :

- La mise à disposition sur site, par brochures et en offre de formation, des mesures d'application de la directive MSST¹⁰.
- Une vaste offre de formations continues, organisée par le SPO, recensée dans un catalogue, accessible à toutes et tous^{11 12}.
- La priorité mise sur la santé des 50+ et sur la santé au travail dans le plan cantonal de prévention voté par le CE en 2007.

Enfin, nous aimerions attirer l'attention sur le rapport du SECO intitulé « Accroissement de la participation des travailleurs âgés au marché du travail », cité en annexe, qui préconise différentes mesures. Une d'elles, « *renforcer la sensibilisation et la formation des cadres aux modèles de bonnes pratiques en matière de maintien et de promotion de la capacité de travail et la motivation au travail des actifs âgés* », intéressera particulièrement le canton qui est conscient de la nécessité de mieux former ses cadres en gestion du personnel.

6.1 AVERTISSEMENT

Selon le contrat de mandat passé entre la FCHO et le DTSPS de l'Université de Fribourg, les deux partenaires sont propriétaires de l'ensemble des résultats. Les mandants de l'étude (CRASS et PSS) bénéficient également d'un libre accès à ces résultats.

La FCHO, le DTSPS, la CRASS, PSS et ADSAN s'engagent à mentionner explicitement l'ensemble des partenaires lors de toute action de diffusion et valorisation des résultats.

La diffusion au sein de la communauté scientifique est normalement laissée à la libre appréciation des chercheurs, pour autant que l'ensemble des partenaires soit explicitement mentionné. Si le CE entend en limiter la diffusion, il devra veiller à en avertir formellement et en temps utiles tant la FCHO que les auteurs de l'enquête.

10. http://www.fr.ch/spo/fr/pdf/sst/Manuel_SST_F/manuel_csst_002.htm

11. <http://appl.fr.ch/spo/fr/sections/formation/formation.htm>

12. FOCAFRI : Formation proposée par l'Etat de Fribourg aux cadres de l'administration cantonale

7 LISTE DES ANNEXES

Annexe I	Projet envoyé à la direction du projet
Annexe II	50ans et + : Rapport et recommandations. S. Le Garrec, D. Baechler. Département travail social et politiques sociales. Fribourg février 2007
Annexe III	Personnes interrogées lors du mandat complémentaire
Annexe III	Résumé des points forts de l'étude
Annexe IV	Références

Annexe I

Projet : Santé au travail 50ans+ : quels facteurs protecteurs ?

<i>Composante</i>	Composante 4 : Réduction des difficultés physiques et mentales liées à l'âge dans le travail
<i>Personne(s) responsable(s)</i>	Dr Marie-Claude Hofner
<i>Numéro de téléphone</i>	021 314 49 49
<i>Adresse électronique</i>	marie-claude.hofner@hospvd.ch
<i>Institution responsable envisagée</i>	Fondation Charlotte Olivier (FCHO)
<i>Date / version</i>	23 juin 2005

Annexe II

50ans et +

Rapport et recommandations

Février 2007

Université de Fribourg
Département Travail social et politiques sociales
Chaire francophone
Sur un mandat de la Fondation Charlotte Olivier

Sophie Le Garrec
Diane Baechler

Annexe III

Personnes interrogées dans le cadre du mandat complémentaire

Malgré leur emploi du temps surchargé, chacune de ces personnes m'a accordé environ une heure d'entretien. Leur accueil a toujours très chaleureux, les propos détendus et l'entretien extrêmement riche en données variées. Qu'ils en soient ici remerciés pour l'ensemble de leur aide.

- 7 mai 2007, Monsieur le Dr Georges DEMIERRE, ancien médecin cantonal. En tant que membre du comité de pilotage, il s'est beaucoup investi dès les premières étapes du projet de l'étude. L'entretien avec le Dr DEMIERRE a eu lieu dans un café à l'intérieur de la gare, assez bruyant. Il a duré 55 minutes.
- 8 mai 2007 FEDE, Messieurs Bernard Fragnière, président et Pierre-Yves Oppikofer m'ont reçue au siège de leur association.
- 21 mai 2007 Madame Martine MORARD, cheffe adjointe du Service du Personnel et d'Organisation, m'a ouvert les portes de son bureau.
- 29 mai 2007 Monsieur Marc GENILLOUD, chef du Service de l'Emploi m'a accueillie dans son bureau.
- 11 juin 2007, Monsieur Patrice ZURICH, chef du Service de la Santé Publique m'a reçue dans son service, en salle de colloque du service.

Grille d'entretien

Question

D'une manière générale, quelles sont, selon vous, les évolutions sociétales de ces 5 –10 dernières années qui ont eu un impact sur le Travail ?

Quels changements/évolutions dans l'histoire de l'Administration Fribourgeoise ?

Sous-Thèmes

- Organisation du travail
- Modes de gestion
 - Evolutions technologiques
 - Horaires de travail
 - Prestations
 - Evaluations
 - Sécurité de l'emploi
- Pyramide des âges
- Représentations du Service Public / travailler dans « le public »
- Système des valeurs (culture d'entreprise, sentiment d'appartenance, reconnaissance)

Question

Toujours en vous référant à l'évolution de ces dernières années, quelle interprétation avez-vous en relation aux résultats/faits suivants?

- apparition de nouvelles maladies ?
- augmentation des heures supplémentaires
- augmentation des tâches en rapport à une insuffisance proportionnelle des effectifs

- le fait que davantage d'éléments négatifs apparaissent en rapport à la santé au travail chez les personnels de justice/police/prison
- trois des éléments négatifs que les personnels associent à leur activité professionnelle :
- le manque de temps, le stress par la pression et la surcharge par la quantité

Question

Quelle est votre perception actuelle ? (et quelles causes y voyez-vous ?)

- De l'apparition (?) d'un conflit de générations ?
- (positionnements intergénérationnels divergents, micro-situations de conflits)
- D'une intensification du rythme de travail intériorisé comme une valeur (*si tu montres pas que t'es débordée, t'es pas considérée dans le service*)
- La violence dans les contacts avec les usagers/ères
- Du sentiment de fragilisation et d'insécurité en relation à l'emploi
- De la flexibilité des temps de travail

Question

Y a-t-il selon vous des modifications de l'ambiance de travail au sein de l'administration ?

Question

Votre point de vue sur

- Déficit de formation des cadres, à la gestion des équipes notamment jeunes chefs face à des personnels expérimentés et plus âgés
- Gestion de carrière des 50+
- Le système d'évaluation (décrit comme un instrument ambigu)
- « Formation comme possibilité de changement de fonction »
- Les savoirs d'expérience et leur transmission
- La possibilité de générer des tutorats

Question

Restitution des résultats

- A qui pensez-vous que les résultats doivent être restitués ?
- Quelles données peuvent-elles être transmises à la presse ?
- Sous quelle forme pourrait se faire la restitution aux personnes interrogées ?
- Pensez-vous important de restituer ces résultats aux associations de personnels, aux syndicats ?

Question

Recommandations

- Quelles sont les priorités qui doivent être choisies ? (réalisation possible ? limites financières ? limites temporelles ?)
- Quels partenaires avec qui travailler pour favoriser l'application de ces recommandations ?

Annexe V

« SANTE AU TRAVAIL 50ANS ET PLUS : QUELS FACTEURS PROTECTEURS ? »

En 2006, dans le cadre du programme 50+ santé, en accord avec le Médecin cantonal, le SSP et le SPO une enquête a été menée au sein de l'administration cantonale fribourgeoise, par le DTSPS de l'Université de Fribourg en collaboration avec la FCHO.

Cette enquête avait pour objectif d'interroger les rapports de santé chez les personnels de l'Etat de Fribourg âgés de 50 ans et plus. Les questions visaient à récolter des informations sur le statut de l'emploi, les conditions de travail et l'état de santé en termes de facteurs de risques ou de facteurs protecteurs, en interrogeant directement les personnes concernées. Ceci a été réalisé en envoyant un questionnaire à l'ensemble des employés de l'Etat de Fribourg, âgés de 50 à 65 ans, soit 3'174 personnes. Malgré l'ampleur du questionnaire, près de 1'000 exemplaires ont été renvoyés et 947 d'entre eux ont pu faire l'objet d'un traitement extensif. Ceci c'est fait en respectant totalement l'anonymat, par le biais de la base de données de la caisse de pension de l'Etat de Fribourg.

En complément de nombreuses personnes, se sont portées volontaires pour un entretien en face à face. Pour des raisons de moyens, seules 16 d'entre elles ont été rencontrées.

Les résultats principaux de cette enquête, sont résumés ci-dessous.

RESULTATS

La très grande majorité des personnes interrogées s'estiment en très bonne santé (90%) et sont satisfaits de leur travail (96%).

Les secteurs « médical-paramédical-social » et « scientifique-technique » sont les secteurs dont les personnels se disent le plus fréquemment en bonne santé.

Deux secteurs d'activité se situent en dessous de la moyenne quant au fait d'être en « bonne santé » les institutions justice-police-prison (28% de déclarations négatives) et l'administration (13,5% de déclarations négatives).

Ce sont les emplois dits de contact avec le public, où les rapports avec la « clientèle » sont de plus en plus complexes et teintés de violence à des degrés divers, qui semblent être des postes suscitant le plus de déclarations de mauvaise santé.

Bien que le 90% des personnes se déclarent en bonne santé, plus de la moitié d'entre elles ont eu des problèmes de santé ces cinq dernières années. Des troubles psychiques et des troubles du sommeil apparaissent principalement dans la tranche d'âge des 50-60 ans et particulièrement dans des secteurs « sensibles » en contact avec les usagers. Ces troubles, (définis dans l'étude par des sentiments de burn-out, stress, etc.) sont souvent perçus comme une faiblesse et une non-performance individuelle. Ceci entraîne rapidement une baisse de l'estime de soi et dès lors, ces troubles sont plus difficiles à déclarer et à reconnaître comme une « vraie maladie » et reconnue de tous.

La santé est trop souvent considérée comme relevant uniquement de l'individu.

Le fait de ne pas se sentir en bonne santé et le fait de ne pas être très satisfait dans son travail sont liés.

La satisfaction d'être au travail agit doublement sur les rapports de santé : le fait d'être satisfait-e ou insatisfait-e de son travail influe également sur la satisfaction de sa vie en dehors du travail. L'inverse n'est pas avéré.

L'évolution des logiques sociétales et de l'environnement du travail procurent toutefois, pour un peu moins de 20 % des personnels, des sentiments négatifs en rapport à leurs conditions de travail qui influencent l'état de leur santé. Ils expriment leur ressenti par des « devoir faire plus avec moins, privilégier la quantité au détriment de la qualité », expressions liées au sentiment d'intensification du travail par la célérité attendue dans les actions, un manque de temps pour penser l'action, beaucoup de stress, de pression et une surcharge continue de travail.

Le rapport au temps de travail est un élément majeur de contraintes et de tensions. Les contraintes temporelles renvoient à toute la problématique de la densification, intensification, pression dans l'activité professionnelle. Le rythme est le premier item mentionné par les personnels interrogés comme particularité et difficulté de leur travail.

Par ailleurs, dans certains services, le peu de flexibilité acceptée dans les horaires de travail est plus difficile à supporter et ce peu d'autonomie est vécu comme une non reconnaissance des capacités d'organisation individuelle.

Aux places de chef, des personnes plus jeunes et estimées par les plus anciens comme peu compétentes dirigent leur service avec trop d'autoritarisme et sans suffisamment de transparence.

La garantie et la protection de « son » emploi sont des variables à considérer comme facteurs protecteurs de santé.

Le dispositif d'analyse de prestations mis en place depuis deux ans dans le canton de Fribourg participe probablement à engendrer pour l'ensemble des collaborateurs, une sensation de fragilisation de son statut et une certaine insécurité.

Les divergences dans les modes de gestion d'équipe sont « parlées » entre les collaborateurs : dès lors, certains expriment un sentiment d'injustice, de dévalorisation et un manque de reconnaissance de leur travail par leur supérieur.

La perte de son emploi peut être vécue comme un facteur anxiogène. Des « petites histoires » de licenciements et d'instabilité de certains emplois circulent dans le personnel et nourrissent ce sentiment d'insécurité.

Alors que l'outil d'évaluation du personnel actuellement en place est perçu par la majorité comme stimulant et positif, certains pensent qu'il est souvent détourné de sa fonction initiale – évaluation au travail – pour devenir une instrumentation évaluant plus souvent la production et la productivité. De ce fait, il est mentionné comme un facteur pesant sur la qualité et la pression au travail.

Les personnes vivant seules déclarent plus que les autres l'importance de travailler dans une certaine sécurité de l'emploi et dans la satisfaction de son travail ; cela concerne principalement les femmes qui sont deux fois plus nombreuses à se déclarer à vivre seules.

Certains ont l'impression que la valeur du service public se détériore. La performance, la rentabilité, l'économique et l'efficacité par la quantité sont les éléments les plus souvent cités comme des facteurs critiques et pesants de ces évolutions du travail.

Exacerbé par les évolutions techniques, par le différentiel de formation entre jeunes et vieux, et par le discours sur le poids respectif de chaque génération (par exemple en ce qui concerne les assurances sociales) les personnels de l'Etat ressentent intensément le conflit des générations comme influant à la fois sur le climat de travail, les méthodes de travail et la sécurité de l'emploi.

Une valeur nouvelle, portée principalement par les jeunes générations, est qu'un-e bon-ne travailleur-se est pressée et systématiquement dans l'urgence, ce qui heurte la valeur qualitative des générations plus anciennes pour qui un travail bien fait prend du temps.

Dans l'organisation générale du travail, des valeurs intergénérationnelles entrent en conflit et peuvent détériorer l'ambiance et les relations sociales. L'orientation de nouveaux systèmes

organisationnels vers la performance et l'individualisation des tâches et des rendements contribuent, pour certaines personnes, à éprouver le sentiment d'être dépassé et à construire progressivement une identité vieillissante.

Des déséquilibres de la pyramide des âges ont été soulevés, notamment dans les services de l'administration et de l'enseignement. L'absence d'une génération intermédiaire dans certains services marque une certaine conflictualité entre les plus jeunes et les plus vieux.

La pénibilité du travail est un concept appréhendé différemment par les personnes :

Des hommes ayant des engagements physiques minimisent les prises de risques.

Des femmes aux activités répétitives ou dans des métiers de contact avec des usagers/ères violents dénie le fait que ces activités puissent engendrer des troubles somatiques ou psychiques.

Les socialisations selon les professions et les appartenances sociales entraînent une recomposition des pratiques de santé. Selon le statut, les causes principales des troubles sont définies comme individuelles a contrario d'autres professionnels qui les légitiment par le collectif et les situations de travail.

QUELQUES RECOMMANDATIONS PROPOSEES PAR L'ETUDE.

Formations et encadrement

Des formations continues à proposer à toutes et tous

sur les risques au travail

facilitant la réorientation et/ou le reclassement professionnel

Des formations continues pour les chef-fes de service

sur la gestion d'équipe

sur la prévention des troubles liés au travail

Clarifications des règlements notamment en lien avec la santé et la protection des personnels de l'Etat par des réunions de service et de présentation des textes officiels.

Libretto sur les bonnes pratiques.

Temps de travail et retraite

Une retraite progressive dès 50 ans.

Flexibilisation des temps et des horaires de travail pour les personnels manuels et en contacts avec les usagers/ères.

Avec le temps libéré, possibilité de s'engager dans des activités de formation rémunérées (accompagnement, tutorat, transfert des expériences, de la culture et de la mémoire du service).

Conditions de travail

L'organisation du travail pour les personnels travaillant à l'extérieur pourrait bénéficier d'une meilleure adaptation aux conditions météorologiques.

Les tenues de sécurité pourraient être mieux adaptées aux conditions de travail.

Des matériels parfois dépassés et fonctionnant mal seraient utilisés dans des ateliers et des cuisines.

Des aménagements de locaux/bâtiments paraissent nécessaires et seraient à reconsidérer à la lumière d'une approche ergonomique, principalement pour des problèmes d'espaces et de structures, de mobilier, de température, de propreté et d'éclairage.

Promotion des valeurs

Médiatiser et publiciser le travail des personnels de l'Etat : ne pas laisser diffuser une image décalée confrontant le public contre le privé et sur le contenu des tâches des fonctionnaires.

Déconstruire et clarifier les notions de mobbing, santé mentale, dépression, burn-out et stress qui créent des troubles de positionnement allant de la victimisation à la culpabilisation.

Sensibiliser les syndicats et les médias aux questions de qualité et de sens des services publics.

Sensibiliser les syndicats et les médias aux pathologies mentales en lien avec le travail.

POUR CONNAITRE LES FACTEURS PROTECTEURS IL FAUT CONNAITRE LES CONDITIONS DE TRAVAIL PAR BRANCHES D'ACTIVITES !

Un manque patent de connaissances et d'expertises (notamment sociales) sur le contenu, les méthodes et le fonctionnement du travail « réel » des personnels est avéré : la désignation des « maux » doit s'appréhender au regard des conditions de travail des différents personnels et des perceptions variables que ceux-ci associent aux réactions physiques/psychiques émanant de leur engagement au travail. Pour cela, il faudrait pouvoir s'appuyer sur des études précises concernant les domaines d'activités et leurs particularismes de fonctionnement. La généralisation des contextes et des personnels engendre des analyses et des réponses aux problématiques parfois tronquées. Définir les facteurs de pénibilité et de risque dans les activités professionnelles implique d'intervenir dans les situations réelles de travail. L'étude de la relation entre les personnes et les moyens, les méthodes et les milieux de travail est incontournable pour prévenir des risques et renforcer les facteurs protecteurs de santé.

Annexe V

Références

Programme 50+ Santé. Un programme de la Conférence Romande des Affaires Sociales et de la Santé (CRASS) cofinancé par Promotion Santé Suisse (PSS)
www.50plussante.ch

50+ santé
Promotion de la santé chez les personnes âgées de 50 ans et plus
Document du programme
Doris Schopper septembre 2003

50+ santé
Promotion de la santé chez les personnes âgées de 50 ans et plus
Résumé du programme
Doris Schopper septembre 2003

Fondation Charlotte Olivier
Stress au travail. Enquête de besoin dans six PME du canton de Fribourg
Diane Baechler, Grégoire Blatter, Stéphanie Emery, Karina Kristen, décembre 2003

Promotion de la santé des personnes de 50 et plus
Mandat d'analyse de la bibliographie fournie par le Centre de Documentation en Santé Publique
CDSP - Rapport final - Travail établi pour la CRASS
Astrid Stuckelberger, Dr Psychologie – Institut de médecine sociale et préventive
Faculté de médecine – Université de Genève, 2003

« Santé au travail- 50 ans plus » Rapport et Recommandations
Février 2007
Prof. Sophie Le Garrec, Diane Baechler, Département de Travail Social et Politiques Sociales -
(DTSPS) - Université de Fribourg

Contrat de mandat
Entre la CRASS et la FCHO

Contrat de mandat entre la FCHO et la Chaire francophone, Département Travail social et politiques sociales de l'Université de Fribourg

www.50plus.ch
nombreuses références en lien
[http://www.adsan.org/\\$](http://www.adsan.org/$)

www.iurst.ch
conditions de travail des 45 ans et plus dans l'administration vaudoise
Dr David Kurner, Chef de clinique, David.Kursner@hospvd.ch

Secrétariat d'Etat à l'Economie

www.seco-admin.ch

versions téléchargeables

Accroissement de la participation des travailleurs âgés au marché du travail. Rapport groupe de travail : (novembre 2005) joseph.weiss@seco.admin.ch

La situation sur le marché du travail en mai 2007,

Portrait du Centre de prestations «Conditions de travail»

Conférence nationale sur l'emploi des seniors/ conseil économique et social.

Plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors 2006-2010

juin 2006

[www.cohesionsociale.gouv.fr/IMG/pdf/DP_plan_action_seniors - avril 2006.pdf](http://www.cohesionsociale.gouv.fr/IMG/pdf/DP_plan_action_seniors_-_avril_2006.pdf)

Union patronale suisse

www.arbeitgeber.ch/f

OIT

Recommandations 162 sur les travailleurs âgés, in *Accroissement de la participation des travailleurs âgés au marché du travail. Rapport groupe de travail*, SECO, novembre 2005

www.admin.fr.ch

<http://www.fr.ch/spo/fr/documentation/sante.htm>

http://appl.fr.ch/spe/marche_travail/inspection/msst/default.htm

www.mobbing-zentrale.ch/

www.promotionsante.ch

<http://www.ti.ch/DSS/DSP/SezS/UffPVS/>

<http://www.fcho.ch/fondation.html>

www.anact.fr Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail ANACT

www.irdes.fr

<http://www.ac-creteil.fr/sms/idf/formation/colloque04/volkoff.htm>

La paix du travail est-elle menacée ? Etudes et Enquêtes, Centre Patronal, février 2007 ISBN 2-940089-18-3/ ISSN 1022-1395

« EFFICACES A TOUT AGE ? vieillissement démographique et activités de travail » Serge Volkoff, Anne-Françoise Molinié, Annie Jolivet. Centre d'études de l'emploi, dossier 16, 2000

Questions d'économie de la santé, bulletin d'information, mars 2007

Voir aussi la bibliographie indicative du rapport « Santé au travail- 50 ans plus » Rapport et Recommandations. Février 2007. Prof. Sophie Le Garrec, Diane Baechler, Département de Travail Social et Politiques Sociales (DTSPS) - Université de Fribourg